



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE DERECHO

**LAS ESPECIALIDADES DE LAS SOCIEDADES DEPORTIVAS EN
RELACIÓN CON EL BUEN GOBIERNO Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Autor: Francisco Javier Arroyo Bravo

5º E-3 Analytics

Área de Derecho Mercantil

Tutor: Francisco Javier Illescas Fernández-Bermejo

Madrid

Junio de 2024

RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado se va a realizar un análisis de cómo la Responsabilidad Social Corporativa y el Buen Gobierno están siendo tratados en el ámbito deportivo; en concreto, en las Sociedades Anónimas Deportivas. Para ello, conoceremos cómo surgieron los conceptos de RSC y Buen Gobierno, para ver cómo han sido históricamente tratados en el ámbito del deporte y su relación estrecha con los valores que pretende transmitir la práctica deportiva. Tras contextualizar el tema de esta forma, se realizará un estudio del marco normativo de las Sociedades Anónimas Deportivas, concretando en las medidas que tienen efecto sobre la materia tratada y realizando un análisis comparado con otras jurisdicciones de nuestro entorno. Para realizar este análisis distribuiremos las medidas dependiendo de los Grupos de Interés en los que tengan un efecto mayor, descubriendo así los principales *stakeholders* de las SAD.

Por último, se concluirá con los aspectos más destacables del estudio. También se propondrán algunas recomendaciones sobre medidas legislativas que podrían llevarse a cabo para conseguir implementar medidas de RSC y Buen Gobierno, mientras se persigue el crecimiento económico sostenible del mundo del deporte. De esta manera, se busca el objetivo de crear un entorno deportivo de crecimiento económico sostenido, responsable con su entorno y en el que no se creen burbujas especulativas o se pierda la esencial del deporte.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Buen Gobierno, Sociedades Anónimas Deportivas, Derecho Mercantil, Derecho Deportivo, Buen Gobierno Deportivo.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, we will analyze how Corporate Social Responsibility and Corporate Governance are being treated in the field of sports; specifically, in “Sports Public Companies”. To reach this goal, we will learn how the concepts of CSR and Corporate Governance arose, to acknowledge how they have been historically treated in the field of sports and their close relationship with the values that the practice of sport aims to transmit. After contextualizing the subject in this way, a study will be made on the regulatory framework of Sports Corporations, specifying the measures that have an

effect on the subject matter and carrying out a comparative analysis with other jurisdictions in our environment. To carry out this analysis we will differentiate the measures depending on the Stakeholders on which they have a greater effect, thus discovering the main stakeholders of the Sports Public Companies.

Finally, we will conclude with the most important aspects of the study. Some recommendations will also be made on legislative measures that could be taken to enable the implementation of CSR and Corporate Governance measures, while pursuing sustainable economic growth in the world of sports. In this way, the aim is to create a sports environment of sustained economic growth, responsible with its environment and in which speculative bubbles are not created nor the sportive key values are lost.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Sports Public Companies, Commercial Law, Sports Law, Sports Corporate Governance.

ÍNDICE

I.	LISTADO DE ABREVIATURAS.....	6
II.	INTRODUCCIÓN.....	7
III.	LAS ESPECIALIDADES DE LAS SOCIEDADES DEPORTIVAS EN RELACIÓN CON EL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	9
	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	9
1.	DESARROLLO HISTÓRICO DEL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	9
1.1.	Los inicios de la Responsabilidad Social Corporativa.....	9
1.2.	Los Grupos de Interés o <i>Stakeholders</i>	12
1.3.	El desarrollo y las diferencias entre la Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo.....	14
1.4.	Los Códigos de Buen Gobierno.....	16
1.5.	Mecanismos de <i>Compliance</i> penal.....	18
2.	LAS NORMAS INTERNACIONALES Y LOS MÉTODOS DE CONTROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BUEN GOBIERNO.....	19
3.	NORMATIVA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y BUEN GOBIERNO EN ESPAÑA.....	25
	CAPÍTULO II. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y BUEN GOBIERNO EN EL DEPORTE.....	30
1.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL BUEN GOBIERNO DEPORTIVO.....	30
2.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BUEN GOBIERNO DEPORTIVO EN EL FÚTBOL PROFESIONAL.....	34
	CAPÍTULO III. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.....	37

1. CONTEXTO Y CREACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.....	37
2. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y SUS PECULIARIDADES NORMATIVAS.....	39
2.1. Los Aficionados.....	40
2.2. La Sociedad.....	45
2.3. La Competición.....	48
IV. CONCLUSIONES.....	52
V. BIBLIOGRAFÍA.....	56

I. LISTADO DE ABREVIATURAS

AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación.

CC.OO.: Comisiones Obreras.

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores.

CSD: Consejo Superior de Deportes.

ISO: *International Organization for Standardization*.

LD: Ley 39/2022, del Deporte.

LSC: Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

RDSAD: Real Decreto 1251/1999, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SAD: Sociedad Anónima Deportiva.

UE: Unión Europea.

II. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata uno de los temas más populares y con proyección en el mundo del deporte y del derecho. Con el gran crecimiento económico que ha sufrido el mundo de las competiciones deportivas profesionales, nos hemos encontrado con numerosas acciones por parte de los directivos de las organizaciones deportivas que han traspasado los límites de la ética. En un mundo que siempre ha buscado transmitir valores y servir como ejemplo a los más jóvenes, este tipo de actitudes inmorales han de ser combatidas y eliminadas. La respuesta que se está llevando a cabo en las Sociedades Anónimas Deportivas está basada en la implantación de sistemas y medidas de Responsabilidad Social Corporativa y de Buen Gobierno. Por ejemplo, en las últimas semanas se congratulaba La Liga de Fútbol Profesional española de haber obtenido dos certificaciones en esta materia, mostrando la creciente importancia que le están dando las instituciones deportivas. (Barrado, 2024)

Continuando con lo anterior, otra muestra de la relevancia que está obteniendo la RSC y el Buen Gobierno la encontramos en la Ley del Deporte de 2022, que entró en vigor en enero de 2023 y que, por primera vez, incluyó disposiciones relativas a esta materia. No obstante, los artículos relativos a la RSC y el buen gobierno van únicamente dirigidos a las federaciones deportivas y a las ligas profesionales. Por lo tanto, vemos como el legislador ha dejado sin alcance a estas disposiciones de cara a los clubes deportivos y las sociedades anónimas deportivas. Viendo la relevancia que tienen las actividades de los miembros de las federaciones y de las ligas sobre las mismas resulta sorprendente la no inclusión de aquellos en la última Ley del Deporte, dejándoles desprovistos de obligaciones formales en este ámbito.

Es por ello por lo que, en este trabajo, vamos a realizar un análisis de la situación normativa en la que se encuentran las sociedades anónimas deportivas con respecto a la RSC y el Buen Gobierno, las diferencias con la aplicación de estas materias en las sociedades capitalistas generales y una comparativa con las normas implementadas sobre este ámbito en países de nuestro entorno. Tras ello, realizaremos unas conclusiones, además de algunas recomendaciones sobre posibles mejoras normativas o medidas que fomenten la implantación de la RSC y el Buen Gobierno de manera eficaz en las sociedades anónimas deportivas.

La metodología para la realización de este trabajo consiste en la revisión y el estudio de la legislación vigente y los antecedentes legislativos, además de la doctrina

relativa al ámbito de estudio. A partir de estas fuentes se va a buscar el entendimiento de la materia y la posibilidad de aportar nuevas ideas al campo de estudio.

El plan de trabajo ha consistido en la preparación de borradores para la revisión por el tutor del proyecto. Tras la revisión, se producía una sesión de retroalimentación para realizar los cambios que permitiesen mejorar la calidad del trabajo.

Tras realizar la investigación y comprender el alcance del tema tratado, se elaboraron las conclusiones con las que finaliza el presente proyecto.

III. LAS ESPECIALIDADES DE LAS SOCIEDADES DEPORTIVAS EN RELACIÓN CON EL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

1. DESARROLLO HISTÓRICO DEL BUEN GOBIERNO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

1.1. Los inicios de la Responsabilidad Social Corporativa.

En la actualidad las empresas representan un motor de cambio e influencia social, adoptando un nuevo papel que va más allá de la producción de bienes y servicios, al incorporar a sus políticas objetivos medioambientales y sociales.

El conjunto de políticas adoptadas por las organizaciones de todo tipo se conoce desde mediados del siglo pasado como Responsabilidad Social Empresarial o, lo que es lo mismo, habida cuenta que presenta un contenido más inclusivo con respecto a otros tipos de organizaciones, Responsabilidad Social Corporativa.

En los últimos años ha crecido la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas, como respuesta a nuevas exigencias de conducta ética, de cuidado ambiental, de justicia laboral, de competitividad y de calidad en los productos y servicios. Nos encontramos, por tanto, ante un nuevo escenario donde se observa un proceso de transición desde el modelo tradicional, basado en una concepción puramente económica de las organizaciones, hacia otro basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para los grupos de interés.

Durante años ha existido gran confusión en torno al concepto de Responsabilidad Social debido, fundamentalmente, a la errónea identificación que se ha hecho de la misma respecto de aspectos tales como las prácticas medioambientales o los programas sociales y de caridad que realizan algunas empresas.

En este sentido, la Responsabilidad Social presenta un contenido holístico, puesto que, partiendo de una concepción amplia de la empresa, al clásico objetivo de maximizar su valor para el beneficio de sus accionistas añade el cuidado del medio ambiente y la mejora de las condiciones laborales y calidad de vida de todos sus grupos de interés.

Esta tendencia se ha ido desarrollando durante el siglo pasado, llegando a su mayor difusión durante los últimos años, con eventos internacionales que han impulsado objetivos tales como los objetivos de desarrollo y sostenibilidad de la Agenda 2030, aprobados en 2015 y que desarrollaremos más adelante.

Howard Rothman Bowen es considerado uno de los creadores de lo que hoy conocemos como la Responsabilidad Social, que desarrolló en su obra *Social Responsibilities of the Businessman*. En esta obra, realiza una fuerte crítica a la falta de conciencia social de la corriente económica del *Laissez-faire* liberal y los problemas que ella suponía en la sociedad. Bowen determina que los propósitos específicos principales de los empresarios con la sociedad son:

- Aumentar el interés de los accionistas en las compañías que poseen y en todo el sistema empresarial, en general.
- Aumentar la productividad y mejorar las relaciones laborales.
- Mejorar las relaciones con las comunidades en las que operan las empresas.
- Mejorar las actitudes de las compañías individualmente y de todo el sistema con los consumidores, los agentes gubernamentales y el público en general.
- Conseguir que los extranjeros sean conscientes de las ventajas del capitalismo.

No obstante, se le dio también mucha importancia a evitar las injerencias del gobierno y a evitar cualquier impacto que pueda tener el socialismo, buscando mediante el capitalismo conseguir un mundo más justo. (Bowen, 1953)

Bowen definió la Responsabilidad Social Empresarial por primera vez como: “el compromiso u obligación de los empresarios de adoptar políticas, tomar decisiones y seguir instrucciones que fueran deseables, en términos de objetivos y valores, para la sociedad”. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

Pese a la gran novedad y avance que suponía esta teoría, algunas voces muy autorizadas se opusieron a ella, calificando como “socialistas” a aquellos empresarios que defendieran la Responsabilidad Social Empresarial. Algunos de los teóricos que se opusieron a estas premisas fueron Theodore Levitt, al que disgustaba la idea de pasar al sector empresarial algunas funciones que siempre habían sido asignadas a las Administraciones Públicas, por lo que temía que el sistema económico capitalista cayese por estas teorías. En la misma línea, pero extremando aún más su postura, Milton

Friedman se opuso frontalmente a estos pensamientos en su obra *Capitalism and Freedom* de 1962, en la que entendía la única Responsabilidad Social de una empresa era “poner sus recursos al servicio de actividades diseñadas para incrementar sus beneficios hasta el límite que marquen las reglas de juego, es decir, participar en una competición libre y abierta, sin trampa ni cartón.” (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

El desarrollo de estas teorías de Responsabilidad Social llevó a la creación de las doctrinas que hablaban de “Desempeño Social Corporativo”, que entendían la responsabilidad social de las empresas como una serie de procesos, más que como elementos estáticos. Donna Wood, en su obra “*Business and Society*” (1990), definió el Desempeño Social Corporativo como “la configuración de los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta a los requerimientos sociales y las políticas, programas y resultados tangibles que reflejan las relaciones de la organización con la sociedad.”

Pese a que Wood desarrolló un modelo de desempeño social más completo, este es el resultado de dos modelos anteriores, creados por Archie Carroll, por un lado, y Steven Wartick y Philip Cochran, por el otro. Carroll desarrolló su modelo en base a la teoría de que la empresa debe cumplir ciertas obligaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas. Por otro lado, Wartick y Cochran entendieron que los activos sociales tenían carácter dinámico y que, dependiendo de la situación concreta de la empresa, iban variando y había que saber adaptarse a ellos.

Basándose en los dos modelos anteriores, Wood creó el Modelo de Actuación Social Corporativa, en el que tomó las cuatro categorías que definió Carroll y las relacionó con los flujos dinámicos de los que hablaron Wartick y Cochran, dando lugar a un modelo complejo que debía dar respuesta a la responsabilidad social de las empresas en las áreas económica, legal, ética y voluntaria desde las siguientes perspectivas: institucional, organizativa e individual. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	
A nivel interno	A nivel externo
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad y compromiso con los trabajadores. • Mejora del clima laboral y la comunicación interna. • Proporcionar valor añadido a los accionistas. • Fomentar una cultura corporativa basada en la Responsabilidad Social. • Reducir costes. • Favorecer la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación y mejora de la imagen de marca: mayor notoriedad. • Captación y fidelización de nuevos clientes. • Mejora de la relación con el entorno: clientes, proveedores, sociedad. • Cumplir con la legislación. • Preocupación y actuaciones de protección medioambiental.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Los Grupos de Interés o *Stakeholders*.

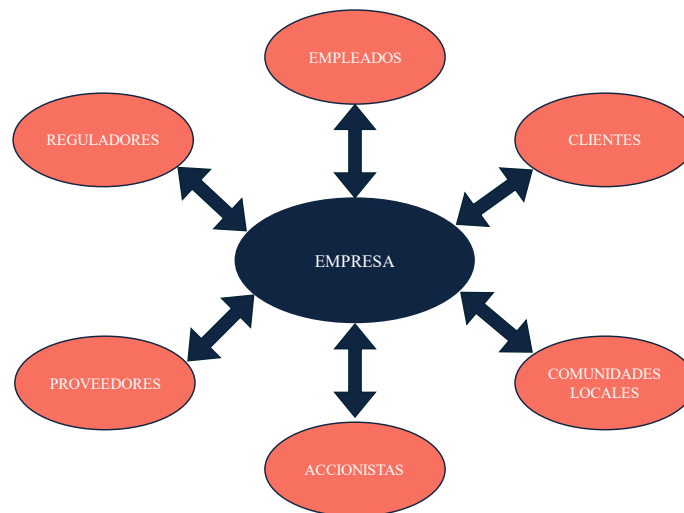
Durante los años ochenta, mientras se desarrollaba la teoría de la Responsabilidad Social Corporativa, se difundieron algunas teorías sobre los agentes sociales a los que afectaba el desarrollo de la actividad que realizan las empresas. Dichas teorías derivaron en la creación de la Teoría de los Grupos de Interés o *Stakeholders*.

En un contexto de mayor responsabilidad medioambiental y social de las empresas, el papel de los *stakeholders* ha cobrado gran importancia debido a que, precisamente, es a través de tales grupo de interés por donde se canalizan las nuevas exigencias, problemas y nuevas demandas sociales.

Edward Freeman, uno de los creadores y máximos defensores de esta teoría, definió en su obra "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" a los grupos de interés como: "cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos empresariales". Esta teoría amplió enormemente lo que se entendía por Responsabilidad Social Corporativa, pues las empresas no solo tenían que promover actitudes positivas frente a sus trabajadores y sus consumidores, sino que tenían que ampliar sus miras y velar por tener un efecto positivo y enriquecedor con la sociedad en su conjunto. La forma en la que se definió de manera más específica a la sociedad fue mediante la determinación de los *stakeholders* para poder

concretar los grupos en los que la empresa tenía efecto y, por lo tanto, había de estar siempre actuando conforme a ciertos principios.

La teoría predominante de determinación de los grupos de interés de las personas fue desarrollada por Donaldson y Preston en 1995 y ubicó como grupos de interés de las empresas a los siguientes: accionistas e inversores, grupos políticos, clientes, comunidades, trabajadores, asociaciones empresariales, proveedores y gobierno. Se definieron de esta manera los agentes sociales a los que las empresas deben prestar atención a la hora de crear e implementar cualquiera de sus políticas. En este modelo, la relación de las empresas con cada uno de los grupos de interés era de reciprocidad, con lo que entendemos que las acciones que desarrollaban las empresas afectaban a los grupos de interés, pero lo mismo sucedía en sentido contrario.



Fuente: Elaboración propia.

En 1997, en su obra “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Whom and What Really Counts*”, Mitchell, Agle y Wood crearon un sistema para definir los rasgos de los diferentes grupos de interés que afectan a las empresas. Establecieron tres rasgos sobre los que podían caracterizarse los diferentes grupos de interés: aquellos con el poder para influir en la empresa; otros legitimados para relacionarse con ella; y aquellos en los que existía una urgencia en la pretensión concreta. De esta forma, se podían identificar los siguientes grupos de interés dependiendo de su relación con cada uno de los anteriores rasgos:

- Dominantes: tienen el poder y la legitimidad.

- Dependientes: no tienen el poder para influenciar en la empresa directamente, pero pueden crear conexiones que terminen con la empresa satisfaciendo sus pretensiones.
- Peligrosos: no tienen legitimidad, pero podrán buscar la satisfacción de sus pretensiones mediante la violencia.
- Inmediatos: reciben la atención directa de los directivos.
- Durmientes: son grupos potencialmente peligrosos. En el momento no suponen ningún riesgo para la empresa, pero descuidarlos llevaría al planteamiento de reclamaciones que terminarían convirtiéndolos en grupos peligrosos.
- Discrecionales: tienen algún tipo de expectativa con la empresa.
- Demandantes: son aquellos que protestan contra la empresa.

En conclusión, la Teoría de los Grupos de Interés ha sido mayoritariamente acogida y es un pilar fundamental para el desarrollo de todos los objetivos y políticas de Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad. Pese a esto, algunas críticas han aparecido frente a esta teoría, tal como la realizada por Jensen en “*Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*”. En esta, defiende la imposibilidad de completar la tarea a la que se enfrenta una empresa cuando pretende realizar un desarrollo multidireccional que sea beneficioso para todos los grupos de interés. Según Jensen, es imposible que existan actividades que supongan un beneficio para todos los *stakeholders*, por lo que entiende que la Teoría de los Grupos de Interés no proporciona a las empresas un criterio objetivo sobre el que apoyarse para tomar decisiones ni para evaluar cómo dichas medidas afectan a cada uno de los grupos relacionados con la empresa. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

1.3. El desarrollo y las diferencias entre la Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo.

Uno de los apartados de la Responsabilidad Social que más peso ha ganado en los últimos años es el del Buen Gobierno Corporativo. Con los recientes casos de corrupción que se han conocido, se han creado ciertas necesidades de transparencia y de asegurar medidas de buenas prácticas para la gobernanza de las grandes instituciones económicas de todo el mundo. El Buen Gobierno Corporativo se crea con el objetivo de regular las obligaciones de los directivos de las empresas en todos los ámbitos internos de la empresa,

mientras que la Responsabilidad Social Corporativa tiene un propósito más amplio que el primero y regula las relaciones de la empresa con los grupos de interés internos y con todos los agentes externos a los que esta puede afectar.

Uno de los cambios que se han ido demandando durante los últimos tiempos es la interrelación total del Buen Gobierno y la Responsabilidad Social. Se pretende que, partiendo del Buen Gobierno, se cree una estrategia empresarial acorde a los intereses de todos los grupos de interés. Así, las directivas de las compañías van a desarrollar políticas que tengan en consideración la Responsabilidad Social y no se centren únicamente en las medidas de buen gobierno que existan en la empresa. De igual forma se ha buscado dar solución a uno de los grandes problemas a los que se han enfrentado los dos conceptos que aquí debatimos: su implantación real en las empresas. Y ello es porque durante muchos años, se han considerado que las medidas de Responsabilidad Social y Buen Gobierno eran medidas de *marketing* y no llegaban a suponer cambios reales en las actividades que desarrollan las empresas. No obstante, con el desarrollo de las teorías de la Responsabilidad Social y el creciente espíritu socialmente responsable de los consumidores se está virando del *marketing* a la realidad. Además, al tener en cuenta que la Responsabilidad Social tiene sus bases en la ética empresarial y que se asienta sobre la organización de las empresas, es inevitable que aquella esté soportada sobre los ideales básicos de la transparencia y el buen gobierno corporativo, que le son inherentes.

A pesar de todos estos avances, es inevitable que el objetivo último de toda empresa sea la obtención de un beneficio económico. Los avances que se han consumado durante los últimos años han ido orientados a la implementación del sentimiento de que no cualquier forma de obtener un beneficio económico es válida. Las empresas deben tener en cuenta otros factores a la hora de realizar sus actividades, que se aglutinan en lo que conocemos como “interés social”. Sherman, en “*The Triple Bottom Line: The Reporting Of Doing Well & Doing Good*” (*Journal of Applied Business Research*, 2012), creó la “regla de la *Triple Bottom Line (TBL)*”, según la cual las empresas van a tener que buscar la sostenibilidad medioambiental, social y económica. Siguiendo esta regla, el objetivo de las empresas en la actualidad es buscar el beneficio económico inmediato y la optimización de todos sus recursos en el medio y en el largo plazo. No obstante, estos nuevos cambios van enmarcados siempre dentro de la ideología liberal que predomina en el ámbito empresarial.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, queda claro que las medidas de Buen Gobierno Corporativo van a tener que velar en parte por los intereses de los accionistas, pero el peso de las decisiones a tomar va a recaer sobre los miembros del Consejo de Administración. Estos van a tener que intentar crear una cultura responsable dentro de la organización, lo que aumentará la reputación de la empresa y la confianza en ella de los Grupos de Interés. Este fenómeno es conocido como la “economía de los intangibles”, que cambia el paradigma empresarial, obligando a los empresarios a tener en cuenta factores más allá de los clásicos y haciendo que las empresas siempre estén afectadas por la opinión pública. Lo que va a dar lugar también a que se creen ciertos mecanismos que permitan realizar un seguimiento institucionalizado de las medidas que se implementen en estos ámbitos. Por ejemplo, se van a crear códigos éticos, en los que se recogen los compromisos empresariales con el buen gobierno corporativo y la responsabilidad social, que deben nacer del cumplimiento de la legalidad vigente (pese a que tienen carácter voluntario); auditorías éticas, que evalúen las conductas de la empresa; o los comités éticos, que, en ocasiones, incluyen a los interlocutores sociales. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

El autor Ferrero Muñoz en su artículo “La Responsabilidad Social y el papel de los directivos. Una puesta al día en las ideas de Friedman” (2012), habla de la importancia que tiene en la actualidad la Responsabilidad Social y, en consecuencia, el peso que debe tener en las agendas de los directivos y en la organización interna de la empresa. De esta manera, es recomendable la creación de departamentos *ad hoc* que se encarguen de la creación y la aplicación de las medidas de Responsabilidad Social, que rindan cuentas con el Consejo de Administración y que tengan una posición influyente que les permita tomar decisiones e implementarlas.

1.4. Los Códigos de Buen Gobierno.

Para encontrar el primer gran código de buen gobierno tenemos que remontarnos a diciembre de 1992, fecha en la que Adrian Cadbury emitió el informe denominado “*The Financial Aspects of Corporate Governance*” (también conocido como “Informe Cadbury”), en el que buscó atajar los aspectos financieros del gobierno corporativo. Esta obra ha sido clave en el desarrollo de los posteriores modelos de Códigos de Buen Gobierno, algunos de los cuales analizaremos más adelante.

En dicho informe, Cadbury definió el Gobierno Corporativo como el sistema por el que las compañías son dirigidas y controladas. El Consejo de Administración es el responsable del gobierno de la empresa y los accionistas van a ser los que elijan a los directivos y a los auditores, buscando satisfacer mediante estos sus propios intereses personales.

El informe revisa la estructura y las responsabilidades del Consejo de Administración y crea un Código de Buenas Prácticas. Se basa en los siguientes principios:

- “*Openness*”: se refiere a la transparencia de las empresas, pero siempre sujeta a su competitividad, creando un sistema confidencial entre la empresa y los *stakeholders* de la misma.
- “*Integrity*”: se refiere a atajar directamente los problemas de buen gobierno y a completar todas las acciones que sean requeridas por el mismo.
- “*Accountability*”: los directivos han de rendir cuentas frente a los accionistas. Ambos van a tener que hacer su parte para que este principio cobre sentido, pues los directivos tendrán que cumplir con los estándares que se espera de ellos y dar la información que necesiten los accionistas, pero también éstos últimos deberán ser diligentes con respecto a su función de control de los directivos.

En conclusión, Cadbury pretende con este informe que las grandes corporaciones creen los mecanismos correctos para controlar y poder aplicar diversas medidas que ayuden a la promulgación de las prácticas de buen gobierno y poder así desarrollar las medidas de responsabilidad social conjuntamente por todos los empresarios de una manera efectiva. (Cadbury, 1992)

En España, tomando el anterior informe como una de las principales fuentes de inspiración, se crearon códigos de buen gobierno que han servido de estímulo a otras instituciones, tales como el Informe de Olivencia (1998), realizado por el reconocido jurista don Manuel de Olivencia y que trata el buen gobierno en las empresas cotizadas. Más adelante, la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicó en 2015 un modelo de Código de Buen Gobierno para empresas cotizadas. Este último, situó la Responsabilidad Social Corporativa como el eje sobre el que debe girar el buen gobierno de las grandes empresas cotizadas. De esta forma, se constituyó el gobierno corporativo

como un elemento esencial del desarrollo de las empresas y convertía en guía de actuación a la Responsabilidad Social Corporativa para todos los órganos de administración.

El principio sobre el que se rigen todos estos sistemas es el de “*Comply or explain*”, concepto que aparece en un artículo de Seidl, Sanderson y Roberts. El principio de “Cumplir o explicar”, en español, se basa en la voluntariedad de las medidas recogidas en los Códigos de Buen Gobierno. De esta forma, se pretende que los órganos de dirección busquen el cumplimiento de estos códigos y, en caso de no cumplir con los preceptos que en ellos se contienen, se deben explicar los motivos de los incumplimientos. Así también se consigue que los códigos de buen gobierno sean más flexibles y se adapten perfectamente al funcionamiento de cada organización. Este mecanismo es muy útil al permitir conocer los momentos en los que se producen incumplimientos, las motivaciones de ellos y así poder dar una respuesta eficaz a la situación en la que se encuentre la empresa. También, en caso de no informar correctamente sobre los motivos de los incumplimientos, se podrán buscar una respuesta del ordenamiento jurídico, por no cumplir con sus deberes de “cumplir o explicar”.

Con este sistema, se han creado mecanismos de *soft law* que van a tener repercusión en las empresas por incluir ciertos apartados de *hard law*, por los que se podrán requerir a las empresas su cumplimiento. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

1.5. Mecanismos de *Compliance* penal.

El *Compliance* penal surgió en Estados Unidos como respuesta a los escándalos financieros que ocurrieron en los últimos años del siglo XX. Se crearon regulaciones que buscaban conseguir que las empresas realizasen un control más exhaustivo del cumplimiento normativo y se aplicasen medidas de transparencia, creándose en muchas de ellas departamentos o equipos que se encargarían de garantizar que se cumpliesen todos estos requisitos, entre otras cosas, para evitar la comisión de delitos por los miembros de las empresas.

La principal función del *Compliance* es detectar y gestionar riesgos de incumplimientos y evitar costes (sean financieros o reputacionales). De esta manera, el *Compliance* va a conectar inevitablemente con la Responsabilidad Social y la Ética empresarial.

En España, con la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de reforma del Código Penal, se reconoció la responsabilidad penal de las personas jurídicas, por lo que las personas jurídicas empezaron a ser posibles sujetos activos de delitos y, por lo tanto, podían llegar a tener que enfrentarse a una responsabilidad penal. A partir de la citada reforma, han proliferado en las empresas sistemas de *Compliance* penal, que supervisen la legalidad de las actuaciones de la empresa y eviten la comisión de delitos. Esto se ha sumado al requisito, con el fin de eximir de responsabilidad penal a una persona jurídica, de contar con programas de *compliance*. El objetivo de implementación de esta figura es promover un desarrollo sano dentro de las organizaciones, intentando crear en las empresas una cultura de la integridad y no solamente la búsqueda del mero cumplimiento. (Circular de la Fiscalía General del Estado 1/2016, de 22 de enero).

En resumen, los grandes objetivos del *compliance* son: la prevención, la detección y la reacción frente a la realización de conductas delictivas. Se recomienda que los departamentos encargados de su cumplimiento estén formados por varios miembros con conocimientos legales, financieros y éticos.

La relación del *compliance* con la Responsabilidad Social Corporativa es clara. Los programas de cumplimiento normativo van a consistir en sistemas de decisiones éticas que afectan a los Grupos de Interés de la empresa.

Los autores López y Fernández, entre otros, defienden una visión amplia del *compliance*. Esto es, independientemente de la visión penal que tiene inicialmente, hay que incluir en los programas de cumplimiento normativo medidas para prevenir y actuar frente a cualquiera de los riesgos que puedan afectar a una organización, no quedándose únicamente en aquellos riesgos normativos. Algunas de las ideas que proponen es la inclusión en los Programas de *Compliance* de los riesgos reputacionales o los riesgos por incumplimiento de los Códigos Éticos. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

2. LAS NORMAS INTERNACIONALES Y LOS MÉTODOS DE CONTROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BUEN GOBIERNO.

A partir del desarrollo que ha tenido esta disciplina, se han creado diversos mecanismos para controlar el cumplimiento de ciertos requisitos que hacen que las empresas puedan

obtener la calificación de empresas socialmente responsables o con buenos sistemas de gobierno corporativo. Como consecuencia del predominio del *soft law* en este ámbito, se han desarrollado numerosas certificaciones y guías que permiten conocer el nivel de importancia que le da cada compañía a la Responsabilidad Social y al Buen Gobierno.

En cuanto a lo que normas y regulación se refiere, el ámbito de la RSC y el buen gobierno está empezando actualmente a ser regulado.

Hasta ahora, han existido muchas guías y libros blancos que aconsejan ciertas medidas y permiten a las empresas tener unas referencias a la hora de aplicar sus medidas en estos ámbitos. Esto es lo que conocemos como *Soft Law*, que ha sido lo que ha predominado en el desarrollo institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Al tratarse de una materia que debía ser regulada desde el derecho mercantil, los reguladores no optaban por exigir el cumplimiento de las normas que emitían, ya que los sectores económicos privados suelen tener cierto rechazo a la imposición de normas. Por otro lado, el hecho de ser un tema común para todos los países ha hecho que sea abundante la regulación que ha surgido de entes internacionales, lo que claramente ha impedido que las guías desarrolladas pudieran ser impuestas a las empresas.

Consecuencia de lo anterior, es que las Administraciones Públicas han optado por crear textos con clara vocación normativa, pero sin la cualificación para poder imponerse en el ámbito privado. Por ejemplo, se han creado Códigos de Buen Gobierno que pretenden ser implementados dentro de las organizaciones privadas, pero que únicamente pueden servir de modelos por la falta de entidad normativa, tal y como ocurre en el ámbito deportivo que concierne a este trabajo, con el Código de Buen Gobierno del Consejo Superior de Deportes, que sirve de guía para establecer medidas de gobierno corporativo en federaciones, ligas y clubes. Pese a su carácter orientativo, muchas de las organizaciones a las que se dirige han plasmado en su literalidad esta recomendación.

La falta de una normativa aplicable es lo que ha dado lugar a la falta de sistematización y las diferencias en la forma de entender y de implementar las medidas de RSC en las empresas, ya que cada una ha tenido la posibilidad de desarrollar este tema según ha creído más conveniente dependiendo de su situación particular.

En el ámbito internacional, el agente más importante llegando a acuerdos sobre la Responsabilidad Social de las empresas es la Organización de las Naciones Unidas que, desde que se firmase en 1999 el Pacto Global de Naciones Unidas, ha desarrollado

múltiples instrumentos que fomentan buenas prácticas que mejoren la situación social, económica y medioambiental de todo el mundo. Algunos de los instrumentos más importantes que se han creado en materia de Responsabilidad Social Empresarial son los siguientes:

- Los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. En estos quieren obligar a las empresas a respetar siempre los Derechos Humanos, tanto de sus trabajadores como de cualquier agente relacionado con la misma. (Organización de las Naciones Unidas, 2011)
- El *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) que incluye a los líderes en sostenibilidad en un índice bursátil. Representa al 10% de las 2.500 empresas que forman el *S&P Global BMI* que mejor desempeño tiene en los apartados siguientes: desarrollo económico a largo plazo, desarrollo medioambiental y desarrollo social. (S&P Dow Jones Indices, 2024)
- Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Pretenden incentivar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible.

Estas son solo algunas de las más importantes, pero existen muchas más, algunas de instituciones muy relevantes. También se han creado instituciones especializadas en fomentar el desarrollo sostenible mediante la creación de guías o estándares, tales como la *Global Reporting Initiative* (GRI).

Como complemento de lo anterior, la ONU también fue artífice del instrumento más importante para el fomento del desarrollo sostenible que es la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 en su Asamblea General celebrada en septiembre de 2015. Estos objetivos, pese a no ser jurídicamente obligatorios, quieren fomentar la toma de medidas que promuevan el desarrollo sostenible en todos los ámbitos, buscando crear en los Gobiernos la obligación de asumir como suyos estos objetivos para que recibiesen suficiente importancia en los ámbitos nacionales para intentar, así, llegar al año 2030 con estas metas cumplidas.

La consecuencia de todo el desarrollo internacional que está recibiendo tanto la RSC como el buen gobierno es la forma que tienen las empresas de entender estas materias. Se ha dejado atrás un modelo en el que las organizaciones privadas estaban realizando acciones individuales enfocadas a ciertos grupos y con el objetivo último de crear una buena imagen en un ámbito concreto, sin tener realmente en consideración a la

sociedad en general. Actualmente, parece que el respeto de la RSC y la promoción de medidas que ayuden a llegar a los objetivos de la Agenda 2030 es un requisito *sine qua non* para las empresas más grandes, ya que, si no lo cumplen, van a ser vistas como poco responsables, lo que en muchos casos va a suponer pérdida de ingresos frente a sus competidoras que sí estén comprometidas con el desarrollo sostenible.

En el ámbito europeo también se han desarrollado muchas medidas para fomentar la RSC y el buen gobierno, sobre todo en el entorno de la Unión Europea. El primer instrumento elaborado por la UE es el “Libro Blanco”, que, en un contexto de dificultades económicas, promovía medidas que permitiesen aumentar el crecimiento y la competitividad de la economía europea, además del restablecimiento del empleo. Después, en el Consejo Europeo de Lisboa del 2000 se fijó el objetivo de convertirse en una economía competitiva, pero consiguiendo un crecimiento sostenible, aumentar la cohesión social y respetar al medio ambiente. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

Para cumplir el objetivo anterior, en 2001 la UE publicó el “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, en el que se recopilan las guías a seguir en relación con la RSC.

En el Libro Verde se definió la RSC de la siguiente manera:

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

En el mismo Libro Verde, la Comisión Europea insiste en la complementariedad de la Responsabilidad Social de las Empresas con la legislación y las reglamentaciones sobre derechos sociales o normas medioambientales. Este instrumentó ha sido clave en el desarrollo de la RSC, ya que el posicionamiento de la UE fomentándola genera un impacto muy grande en las empresas europeas.

Muy importante es también la emisión de la comunicación denominada “Estrategia renovada de la Unión Europea 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”, que se centra en la responsabilidad de las empresas por sus impactos o estableciendo un régimen más protector de los derechos humanos. Además, se deja atrás

la voluntariedad de la RSC, para pasar a un régimen regulatorio mixto, en el que existan ciertas medidas obligatorias y otras voluntarias.

También la UE ha creado varias directivas sobre otras materias en las que incluía aspectos de Responsabilidad Social Empresarial, como la Directiva 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n° 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, en lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. Con este intervencionismo se ha promovido muy eficientemente la implantación de este tipo de medidas.

Saliendo de la UE, también en el ámbito europeo, se creó en 1993 la sociedad civil Transparencia Internacional. Se trata de una entidad que tiene como objetivo fomentar la transparencia de todo tipo de organizaciones y luchar contra la corrupción. En relación con el mundo del deporte, esta organización creó el índice “INFUT”, que evalúa la transparencia de los clubes de fútbol, creando un *ranking* que va a afectar directamente a su reputación. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

Además de todas estas normas de *soft law*, ha proliferado la creación de certificaciones y guías que permitan verificar la calidad de las medidas de RSC y Buen Gobierno. Una de las guías sobre RSC más importantes es la **Norma ISO 26000**, creada en 2010 por la *International Organization for Standardization*, que es una organización encargada de crear estándares de calidad en diversos sectores. (International Organization for Standardization, 2024)

Esta organización creó la definición de RSC más aceptada actualmente, que transcribo textualmente:

“La que una organización tenía ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicables y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.” (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

La orientación práctica de la anterior definición ha hecho que se convierta en la mayormente aceptada y utilizada para definir la Responsabilidad Social, ligando de manera excelente este concepto con el de Desarrollo Sostenible, englobando este último el “desempeño tridimensional”: económico, social y medioambiental. El enfoque de ISO no se queda en la filantropía y el *marketing* social, sino que va más allá, buscando una verdadera contribución al desarrollo sostenible de la sociedad.

Una característica importante de la Norma ISO 26000 es la aplicabilidad a corporaciones de cualquier sector, por lo que, por ejemplo, sería aplicable al mundo del deporte para valorar de manera general su compromiso con la RSC. Y ello porque la guía de comportamiento responsable proporcionada por ISO 26000 se basa en tres principios: rendición de cuentas, transparencia y comportamiento ético.

Esta Norma ISO está recomendada en el Portal de la Responsabilidad Social del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. Además, ha sido utilizada por grandes corporaciones. Por lo que vemos que verdaderamente está teniendo un impacto práctico y no se queda en la mera guía.

La *Global Reporting Initiative*, mencionada anteriormente, también ha creado una guía para la presentación de memorias de sostenibilidad para la elaboración de informes que, mediante unos indicadores, miden su desempeño en los ámbitos social, medioambiental y económico. De esta manera, se fomenta la transparencia de la empresa de cara a los grupos de interés. Estos reportes, además, se van actualizando de manera constante, convirtiéndose en un modelo cada vez más completo y útil.

Asimismo, una de las cualidades de este último modelo es la utilidad que se encuentra para la incorporación de medidas de Responsabilidad Social desde cero en las empresas que no cuentan con ellas. También la existencia de indicadores comunes a todas las empresas permite la comparación entre ellas, creando un marco de competitividad en torno a la RSC.

En relación con el Buen Gobierno Corporativo, AENOR, la organización legalmente responsable de la creación de certificaciones y estándares en España, ha creado un **Índice de Buen Gobierno Corporativo**, lanzado al mercado en 2021 y que recoge las mejores prácticas en esta materia, lo que busca permitir a las empresas demostrar su desempeño ante los grupos de interés que le afecten. Según AENOR, los grandes beneficios de este certificado son: una evaluación objetiva del desempeño de la

empresa en Buen Gobierno, la expedición de una certificación por una entidad independiente, mejorar la información disponible sobre esta materia y tener la posibilidad de identificar las posibles carencias existentes. (AENOR, 2024)

En conclusión, todas las guías y recomendaciones están inspirando cada vez más el derecho positivo, puesto que los gobiernos están dándose cuenta de la importancia de la RSC y del Buen Gobierno y buscan el desarrollo normativo de estas medidas. Sumado a esto, se están creando certificaciones que permitan diferenciar entre las empresas que cumplen con ciertos estándares y reconocer los esfuerzos realizados. De esta forma, se van a conseguir unificar las prácticas en esta materia y se podrá obligar a las sociedades a ser socialmente responsables.

3. NORMATIVA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y BUEN GOBIERNO EN ESPAÑA.

En España, el modelo de la regulación de la Responsabilidad Social es híbrido, pues combina el modelo mediterráneo (caracterizado por la búsqueda de un acuerdo social) y el modelo centroeuropeo (que promueve la institucionalización de las normas de RSC). Se publicó el “Libro Blanco de la RSE”, en el que se recogían las directrices y las recomendaciones para las aplicación de la RSE en las Administraciones Públicas, las empresas, los consumidores, los inversores y el resto de agentes.

En 2009, el Ministerio de Defensa fue la primera Administración Pública en realizar una Memoria de Responsabilidad Social, seguida en 2011 por la Administración General del Estado.

Con el objetivo de homogeneizar las medidas de RSC, en 2014 se aprobó la “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020” (EERSE), que desarrolla las medidas que ya se estaban utilizando en los ámbitos público y privado. La visión de esta estrategia es como sigue:

“Apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora” (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014)

Como continuación de la estrategia anterior, el 1 de junio de 2023 se publicó el Acuerdo del Consejo de Ministros de 11 de abril de 2023, por el que se aprueba la “Estrategia Española de Economía Social 2023-2027”. Se pasa a llamar Economía Social a lo que antes se refería como Responsabilidad Social de las Empresas, definiendo este nuevo concepto de la siguiente manera: “La Economía Social engloba al conjunto de actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, son llevadas a cabo por entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos, de conformidad con los principios de la Economía Social cuya primera premisa es la primacía de las personas y del fin social sobre el capital.” (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023)

Además de estas resoluciones, múltiples leyes y reales decretos han tratado el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, como puede ser la Ley de Sociedades de Capital o la Ley de Transparencia.

Un ejemplo claro es la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de información no financiera y diversidad. Esta ley nace como transposición de la Directiva 2014/95/UE de Información No Financiera (NFRD), que tenía como objetivo la mejora de la transparencia y la crear la posibilidad de comparar la información no financiera proporcionada por las empresas en sus informes. (Xu, 2023) Con la promulgación de la Ley 11/2018, se incluyeron en el Código de Comercio y en la Ley de Sociedades de Capital ciertas disposiciones relativas a información no financiera y diversidad. Se creó la obligación de incluir un estado de información no financiera para sociedades que cuenten con una media de 500 trabajadores empleados por las empresas de un grupo o que tengan la consideración de entidades de interés público según la legislación de auditoría de cuentas o se cumplan ciertos requisitos establecidos en el Código de Comercio. Este estado de información no financiera tiene como objetivo conocer el impacto de las grandes corporaciones en “cuestiones medioambientales y sociales, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como relativas al personal, (...), se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal.” (España, 2018) Esta es una de las medidas en las que se ha impulsado la RSE en España, obligando a las grandes empresas a informar sobre su impacto en el medioambiente y en la sociedad.

Otra directiva de la UE que fue aprobada a finales de 2022 por el Parlamento Europeo fue la Directiva Europea 2022/2464 de Información sobre Sostenibilidad (CSRD), que sustituye a la directiva anterior y supone una novedad regulatoria de gran trascendencia sobre sostenibilidad de las empresas. Entró en vigor el 1 de enero de 2024 y las empresas deberán a comenzar a publicar los informes sobre sostenibilidad previstos a partir de 2025 hasta que se culmine la implantación de la directiva en 2029. Esta directiva amplía el ámbito de actuación previsto para la anterior directiva e introduce otros cambios como la equiparación temporal de la información a divulgar, la verificación mediante auditoría independiente del informe... Las entidades sujetas a la directivas serán las sociedades cotizadas en mercados regulados de la UE (salvo microempresas), las grandes empresas en el momento de cierre de balance y las entidades que ejerzan en territorio de la UE actividad significativa, cuyo volumen de negocio supere 150 millones de euros netos y que dispongan de una filial en Europa que cumpla con alguno de los anteriores requisitos. También se incluye en la directiva un enfoque que se denomina “de doble materialidad en la información”, que deberá permitir a los interesados conocer las repercusiones en materia de RSC de la actividad empresarial mientras se informa sobre la influencia de las medidas de desarrollo sostenible en los resultados y en el desarrollo de la actividad empresarial.

Como consecuencia de la firma de los Acuerdos de París sobre cambio climático y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, se aprobó la Ley 7/2021 de Transición Energética y Cambio Climático que busca promocionar la transición a un modelo energético sostenible. Se crea un marco que fomenta las inversiones sostenibles, el impulso de las energías renovables, la mejora de la eficiencia energética... Junto con esta ley se publicó el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030 donde se planifica la acción coordinada por los distintos agentes económicos para conseguir los objetivos de desarrollo sostenible.

Una norma que va a ser de aplicación a las empresas del sector financiero en España es el Reglamento UE 2019/2088 de divulgación en materia de finanzas sostenibles (SFDR). En el reglamento se crea una serie de normas de transparencia sobre la divulgación de políticas de integración de medidas de RSC en las estrategias de inversión. Se quiere crear un deber sobre los gestores de fondos para integrar criterios de sostenibilidad a la hora de evaluar las inversiones para sus clientes. (Xu, 2023)

En el plano de la Ley de Sociedades de Capital, durante los últimos años se han introducido diferentes reformas para incluir medidas que fomenten la responsabilidad social empresarial y las prácticas de buen gobierno corporativo. Con la Ley 31/2014 se introdujeron ciertas novedades como puede ser la reforma del artículo 226 de la LSC (referente al Buen Gobierno) en el que se sobrepuso el interés de la sociedad sobre los intereses personales que puedan tener los administradores.

En la propia LSC, en relación con las sociedades cotizadas, se incluyen algunos artículos para fomentar las buenas prácticas relacionadas con el Buen Gobierno y la Responsabilidad Social Corporativa, dando la competencia de su determinación al Consejo de Administración en el artículo 529 ter LSC. Además, para verificar el cumplimiento de las medidas que se implementen sobre Buen Gobierno, el artículo 529 terdecies crea la obligación de constituir, como mínimo, una comisión de auditoría y otra que controle los nombramientos y las retribuciones. En este mismo artículo se crea la posibilidad de crear cualquier tipo de comisiones, lo que podría llegar a significar la creación de una comisión de Responsabilidad Social Corporativa en algunas empresas cotizadas, lo que supondría una buena práctica por la institucionalización de estas medidas dentro de la sociedad. (Embid Irujo & Del Val Talens, 2016)

En resumen, en la Ley de Sociedades de Capital encontramos numerosas referencias al Buen Gobierno y la RSC, pero siempre persiguiendo la protección del interés de la sociedad, es decir, el de los inversores. Esta legislación, por ello, va a quedarse corta a la hora de regular sociedades mercantiles que se dediquen a sectores en los que se deben respetar los intereses de otros *stakeholders* además de los de los socios, como ocurre en el caso del deporte, como veremos.

En el caso al que se refiere este trabajo, es importante la referencia que se hace en la Ley del Deporte de 2022 a la Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en las instituciones deportivas, pero que se centra en las federaciones y las ligas, más que en las Sociedades Anónimas Deportivas, como haremos aquí.

Por otro lado, aparte del Gobierno, otras instituciones han buscado incentivar la implantación de medidas de RSC, como son las asociaciones empresariales y sindicales. Entre estas, las más influyentes han sido la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y Comisiones Obreras (CCOO). Además, también se han

realizado informes de buenas prácticas en la gestión empresarial por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Asimismo, es clave en la regulación de esta materia el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, ya mencionado anteriormente, que fue publicado en 2015 por la CNMV. Se inspira en el Código de Olivencia. Este Código incluye recomendaciones sobre buen gobierno ideadas para cumplir con lo establecido en la letra g) del apartado 4 del artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, que trata el Informe Anual de Gobierno Corporativo que deben hacer público las sociedades anónimas cotizadas con carácter anual.

Como vemos, con los últimos textos se han ido creando obligaciones de presentación de informes de RSC y de Buen Gobierno presentes en distintos textos legales que, aunque de manera dispersa, están incorporando estas modalidades al derecho positivo, dotando a esta materia de cada vez más importancia. Como veremos más adelante, en el mundo del deporte, al tratarse de una materia ciertamente particular por su impacto en la sociedad, en la economía y la particularidad de sus “clientes”, estas normas pueden llegar a parecer insuficientes para cumplir con los estándares esperables para las Sociedades Anónimas Deportivas.

CAPÍTULO II. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y BUEN GOBIERNO EN EL DEPORTE.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL BUEN GOBIERNO DEPORTIVO.

Muchos estudiosos han afirmado que el deporte ha sido un pasatiempo y una institución cultural en la gran mayoría de las sociedades históricas. Los Juegos Panhelénicos de la Grecia clásica o los juegos de pelota mesoamericanos han sido eventos históricos muy importantes que tenían el deporte como base. Las prácticas antiguas se caracterizaban por ser parte de un rito simbólico, en las que lo trascendente es la victoria sobre el adversario y que se transmiten dentro de la sociedad, pero no a otras sociedades coetáneas. Con el avance de la sociedad, el deporte nace en el sentido en el que lo entendemos actualmente y se rige por los siguientes rasgos:

- Se convierten en una práctica laica. Algo que es resultado del comienzo de su popularización en Inglaterra.
- Se sistematizaron los encuentros deportivos, dándoles cierta importancia.
- Se creó la noción de *record*, por la que los méritos deportivos son rememorados con el paso del tiempo y no se quedan en el momento, como sucedía en la antigüedad.
- Se reguló la violencia, lo que significó un avance importantísimo en el proceso de civilización.
- Se institucionalizó el deporte de manera autónoma con respecto a las demás instituciones sociales.
- Por último, pero siendo el más relevante de los rasgos, se instauró una noción de igualdad entre todos los participantes. Todos los deportistas deben someterse a las normas, sin importar su *status* social ni su capacidad económica.

En suma, el desarrollo del deporte contemporáneo ha sido clave en el proceso de civilización de nuestras sociedades, dando lugar a un espacio sin violencia y con igualdad, algo que no sucedía en la sociedad donde surgía esta revolución. (Lagardera Otero, 1995-1996)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, entendemos por qué se ha concebido el deporte como un elemento clave en nuestras sociedades y cómo ha servido para crear valores muy importantes para las relaciones humanas y para mantener los principios que

las rigen. Como consecuencia de esto, sumado con la creciente mercantilización, se han intentado desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa y el Buen Gobierno en el ámbito deportivo, buscando que el deporte siga siendo transmisor de valores, pese a la grandísima expansión y comercialización que ha sufrido y que puede dar lugar a la pérdida de peso de los principios que caracterizan a la práctica deportiva.

El deporte se relaciona con la RSC y el buen gobierno por todos los efectos positivos que se asocian a la actividad deportiva como potenciadores de la salud y en su función de cohesión social. (Tacon & Walters, 2010)

Por ello, pese a lo reciente que es el ámbito de la RSC, se está implementando cada vez más, por la dimensión empresarial que están adquiriendo todas las entidades deportivas, teniendo un ámbito de influencia no solo nacional, sino mundial, y requiriendo un alto compromiso social con los aficionados a los deportes y con la sociedad en su conjunto.

García Caba, referenciando al Consejo de Europa, considera que se puede definir el buen gobierno en el deporte de la siguiente manera:

“Una compleja red de medidas políticas y reglamentos privados que se utilizan para promover la integridad en la gestión de los valores fundamentales del deporte, como las actividades deportivas democráticas, éticas, eficientes.” (García Caba, La implantación del buen gobierno en el deporte y la labor del Consejo de Europa. Análisis y consecuencias para el movimiento deportivo., 2022)

Según el Consejo de Europa, la buena gobernanza promueve algunas de las misiones que tiene el deporte en nuestra sociedad, como son ayudar a que la democracia crezca, promover la cohesión social y mejorar la salud de la población. Además, algunos de los elementos comunes que ayudan a asegurar el buen gobierno son crear un marco eficaz que asegure la aplicación de las medidas de buen gobierno; garantizar los derechos, el papel y el trato equitativo de todos los *stakeholders*; promover los regímenes democráticos; rendir cuentas; promover la transparencia; y asegurar la responsabilidad de los órganos de gobierno de las instituciones.

El mismo informe del Consejo de Europa, que analiza García Caba, dispone que los principios de buen gobierno en las sociedades deportivas tienen un valor diferente al que tienen en el resto de sectores. Los entes deportivos gestionan el deporte, creando las

reglas del juego y resolviendo todos los conflictos que surgen a su alrededor. Además, los numerosos casos de corrupción que han surgido en el ámbito deportivo en todo el mundo hacen que los principios de buen gobierno se hayan convertido en indispensables. Como consecuencia de ello, se está intentando promover la actuación de las instituciones europeas para investigar y determinar las buenas prácticas de buen gobierno deportivo y para que se encarguen de difundirlas y de crear normativa en torno a ellas. (García Caba, La implantación del buen gobierno en el deporte y la labor del Consejo de Europa. Análisis y consecuencias para el movimiento deportivo., 2022)

García Caba en 2017 ya propuso una definición de buen gobierno deportivo de manera muy completa, ayudándonos a ver las diferencias que tiene en el deporte con respecto al resto de corporaciones:

“Conjunto de responsabilidades y medidas de cualesquiera naturaleza (organizativas, económicas, éticas, sociales, etc.) que una entidad asume, tanto frente a sus afiliados como frente a la Sociedad, en general, al objeto de imponer a sus máximos responsables y órganos de gobierno todo un conjunto de medidas o comportamientos éticos que regulen y fiscalicen la gestión que desarrollan.” (García Caba, Apuntes doctrinales. El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea: situación actual y perspectivas de futuro., 2017)

Uno de los apuntes que más hay que destacar de la anterior definición es la vinculación con la Sociedad (en mayúsculas, refiriéndose a toda la sociedad en su conjunto y no a la entidad jurídica). Con esta referencia intenta igualar la importancia que tiene el comportamiento de los directivos de las entidades relacionadas con el deporte tanto en el ámbito societario propiamente dicho (afecta a sus afiliados), como en el ámbito Social. Las actividades económicas ligadas al deporte tienen un efecto en la Sociedad mucho mayor del que podría tener cualquier otro tipo de actividad mercantil. Por lo tanto, a la hora de organizarse y tomar decisiones, las sociedades deportivas van a tener que valorar los efectos económicos, éticos y sociales, pero, además, los efectos deportivos. Una sociedad deportiva que quiera mejorar su situación en el sector no va a poder descuidar los efectos que tenga su gestión en el desarrollo deportivo de la entidad. Este desarrollo deportivo va a afectar directamente a la masa social vinculada a la entidad, lo que tiene efecto en el ámbito económico de la sociedad, por ejemplo. (García Caba, Apuntes doctrinales. El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea: situación actual y perspectivas de futuro., 2017)

Otro factor importante que ha contribuido al desarrollo del buen gobierno en el ámbito deportivo está relacionado con los efectos de decepción que producen los comportamientos no éticos de las sociedades deportivas. Y es que, al ser el deporte una actividad de naturaleza presuntamente ética, las entidades asociadas al mismo se presumen éticas, lo que acaba dando lugar a los grandes escándalos de corrupción y de tráfico de influencias que se han visto en los últimos años porque los directivos de todas estas entidades han aprovechado esa situación privilegiada sobre el resto de sociedades mercantiles. (Pérez Triviño, 2022)

El exceso de confianza que se dio a las sociedades deportivas acabó en los grandes desmanes económicos que, por ejemplo, ocurrieron con los clubes de fútbol. Estos aumentaron su deuda muy considerablemente, encontrándose en situaciones de constante endeudamiento. El Gobierno español, para intentar atajar este problema, aprobó la Ley del Deporte de 1990, en la que se dio entrada a la posibilidad de los clubes de convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas (que a continuación veremos). No obstante, algunos autores consideran que el problema del fútbol español no solo venía de una configuración jurídica ineficiente de los equipos de fútbol, sino que se debía realizar una reforma profunda en el deporte profesional español. Fernández Fernández y López Martínez señalan que, a su juicio, todos los desmanes económicos de los clubes de fútbol previos a 1990 tenían más que ver con la gestión poco seria y rigurosa que estaban llevando a cabo. Una gestión que no hubiese sido aceptable en ningún otro sector, por lo que se entendió que los problemas de endeudamiento del fútbol español se solucionarían aplicando la legislación mercantil a los clubes. Esta medida debía implementarse teniendo en cuenta no solo la normativa económica, sino también aplicando los estándares de transparencia, las prácticas de Buen Gobierno y las de Responsabilidad Social Corporativa a los clubes de fútbol. (López Martínez & Fernández Fernández, Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles, 2015)

Es importante destacar la peculiaridad del cliente de los clubes deportivos: el aficionado o abonado. Se trata de un cliente con una especial vinculación con respecto al equipo. Va a ser clave a la hora de llevar a cabo cualquier medida que tome la organización. Los abonados, en concreto, en el momento en el que compran su abono se vinculan al equipo durante una temporada y el objetivo del club será mantenerlos el mayor tiempo posible, pues estos son sus clientes más leales. Para ello, tendrán que tener en

consideración su *status* y darles unas condiciones especiales más beneficiosas que al resto de los aficionados. Por otro lado, van a existir ciertas obligaciones que deban de cumplir los abonados, sobre todo relacionadas con la violencia. (Fernández Vilorio, 2021) Además, el sentimiento de arraigo de los clubes en las comunidades en los que están ubicados hace de la RSC y el Buen Gobierno en los equipos de fútbol algo muy diferente a la RSC de una sociedad capitalista al uso. Esto es porque, por ejemplo, una sociedad dedicada al comercio, pese a tener que cumplir ciertos estándares con respecto a la comunidad en la que se encuentra ubicada, nunca va a verse obligada a mantenerse en dicha comunidad. No obstante, en los clubes deportivos es muy difícil imaginarse el traslado a otra comunidad sin sufrir un efecto nefasto en sus resultados económicos. Como este ejemplo se podrían encontrar otros más.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BUEN GOBIERNO DEPORTIVO EN EL FÚTBOL PROFESIONAL.

En todo el mundo, y en España en concreto, el fútbol se ha convertido en un fenómeno de masas con capacidad de influenciar en otros ámbitos como el social, el económico o el cultural. En este deporte se produce una interdependencia entre los diferentes agentes que conforman el proceso productivo. Algunos de estos agentes son los siguientes: seguidores, accionistas, medios de comunicación, proveedores, federaciones e instituciones reguladoras... Por esto, los equipos de fútbol van a tener que realizar sus funciones empresariales de una manera especial, teniendo en cuenta todos los distintos factores que afectan a su desarrollo.

El expresidente del FC Barcelona, Sandro Rosell, considera que las organizaciones deportivas tienen que desarrollarse como marca. Para ello, hay que tener en cuenta tres factores clave: la actividad deportiva, la actividad social y la actividad empresarial. La actividad deportiva se relaciona con los jugadores y miembros que conforman el equipo y con los éxitos deportivos de ellos. La actividad social se corresponde con los aficionados con los que se crean las “bases de afectividad hacia el club”, siendo este un activo muy importante en el desarrollo empresarial del club de fútbol. La actividad empresarial gestiona los ingresos, las finanzas y los costes de las sociedades deportivas. (Olabe Sánchez, 2012)

Los resultados deportivos y la gestión económica son fundamentales en la reputación de los clubes de fútbol frente a sus seguidores y socios, pero también a la hora de tratar con bancos u otras entidades financieras.

Bodet y Chanavat hablan de la estrategia de marketing que siguen algunos equipos de fútbol que se basan en la internacionalización y en crear su imagen de marca de cara al público extranjero, pero en el ámbito nacional no implementan estas estrategias, ya que los seguidores nacionales no quieren ser vistos como clientes.

Los clubes de fútbol van a intentar llevar su relación con la sociedad más allá de los resultados deportivos, haciendo a los aficionados partícipes del deporte. Esto puede verse, por ejemplo, en las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que desarrollan los clubes de fútbol, que pretenden aumentar su reputación y aumentar su importancia en ámbitos diferentes al fútbol. Las organizaciones deportivas van a desarrollar su RSC en torno a cuatro áreas: la filantropía, iniciativas con la comunidad, actividades de educación de los jóvenes y acciones de salud. (Olabe Sánchez, 2012)

Las acciones de RSC que lleven a cabo los equipos de fútbol no han de entenderse únicamente desde el punto de vista económico, pues van a realizarse con objetivos más amplios. Los clubes de fútbol, como representación del deporte más seguido en España y Europa, van a crear vínculos muy fuertes con las localizaciones geográficas en las que desarrollen su actividad, además de con todas aquellas personas que compartan sus valores sociales, incluso sus principios ideológicos. Por lo tanto, todas sus decisiones deportivas y empresariales estarán condicionadas por la afectación a todos estos grupos de interés, pues olvidándose de todos ellos solo conseguirían llevar a los clubes a la ruina económica por la falta de seguimiento. Además, en los casos en los que las medidas empresariales estén alineadas con los intereses de los *stakeholders*, los equipos obtendrán mayores beneficios económicos dada la particularidad de este mercado.

En el ámbito del fútbol, también las instituciones reguladoras, como la Unión Europea, se han involucrado en desarrollar medidas de buen gobierno y de RSC, impulsadas por el amplio crecimiento que ha sufrido esta industria en los últimos años. La misma UE, como consecuencia del crecimiento del deporte en Europa, cree importante desarrollar ciertos valores y tradiciones del deporte. Pese a esto, entiende la imposibilidad actual de crear un único modelo de estructura deportiva europea, pues el desarrollo seguido por los países miembros tiene muchas diferencias. Es por ello por lo que se optó

por publicar en 2007 el Libro Blanco sobre el Deporte en el que se analizaba la situación del deporte en Europa y los problemas a los que se enfrenta. En este texto, la Comisión europea trata la RSC y el buen gobierno que deben perseguir las instituciones deportivas, dando mucha importancia a la creciente relevancia social y económica que estaban teniendo en la sociedad europea. (García Caba, Apuntes doctrinales. El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea: situación actual y perspectivas de futuro., 2017)

También, como resultado de la importancia que se le ha dado a este deporte se han creado las normas de *fair play* financiero de UEFA o, en España, se han involucrado en el desarrollo de normas de control económico tanto el Consejo Superior de Deportes como la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Además, se han convertido en derecho positivo al ser requisitos indispensables para la participación de los equipos en las competiciones organizadas por estas instituciones, llegando incluso a ser sancionados en caso de graves incumplimientos de estas normas. Vemos aquí la importancia que se está dando al mundo del fútbol normativamente, lo que también resulta en la gran importancia de esta modalidad deportiva a la hora de desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa y el Buen Gobierno en el ámbito deportivo.

CAPÍTULO III. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.

1. CONTEXTO Y CREACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.

Desde finales del siglo XIX, el mundo del deporte ha ido creciendo en influencia en nuestra sociedad. Con la cada vez más importante afición a los deportes en la sociedad española y mundial, se ha ido mercantilizando este ámbito, haciendo del mismo un gran negocio. Desde hace ya muchos años se están manejando cifras astronómicas, lo que hace de los deportes uno de los negocios más grandes e influyentes de todo el mundo.

En España, la Ley 13/1980 General de la Cultura y el Deporte definió a los clubes deportivos como asociaciones privadas sin ánimo de lucro, que disponían de personalidad jurídica propia. Este tipo de forma jurídica se caracteriza por desarrollarse en el ámbito civil y no en el mercantil, al revés de como ocurre con las sociedades anónimas o las sociedades limitadas, que están pensadas para desarrollar actividades mercantiles. Esta situación dio lugar a una falta de control sobre las actividades de los clubes, pues solo eran controlados administrativamente por el Consejo Superior de Deportes (CSD), sin tener la obligación de presentar sus cuentas anuales ni de hacerlas públicas, ni asumir obligaciones de ser auditados. Por el escaso control financiero al que estaban sometidos, los clubes llegaron a unos niveles altísimos de endeudamiento con la Agencia Tributaria y otras instituciones. Los grandes problemas de endeudamiento a los que se enfrentaron dieron lugar a la creación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

En la ley mencionada, los clubes deportivos se dividieron en: clubes deportivos elementales, clubes deportivos básicos y sociedades anónimas deportivas. En el artículo 19 de esa misma ley se caracterizan las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Se obligó a los clubes o equipos profesionales que participan “en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal” a adoptar esta forma jurídica. Las SAD van a regirse por las normas generales aplicables a las Sociedades Anónimas, pero con algunas características propias de su ámbito. De esta forma se buscó paliar el gran endeudamiento de los clubes deportivos, estando sometidos a la regulación de las sociedades mercantiles, que incluía medidas de responsabilidad económica. Este cambio a la aplicación de la legislación mercantil también ayudó a tener una legislación más adaptada al desarrollo económico que estaban realizando los propios clubes.

En el artículo citado, se establecía una obligación que encontraba una excepción en la disposición adicional séptima de la misma ley, que daba la posibilidad de mantenerse con sus formas jurídicas al momento de entrada en vigor de la ley, sin tener que convertirse en SAD, a aquellos clubes que hubieran tenido un saldo patrimonial neto positivo en las auditorías realizadas por la Liga de Fútbol Profesional en la temporada 1985-1986. A esta excepción, en la Liga de Fútbol, solo pudieron acogerse cuatro clubes: Real Madrid C.F., F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna. De esta manera, el resto de clubes de fútbol profesionales pasaron a convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas. (España, 1990)

Este régimen ha sido cuestionado en ocasiones por la Comisión Europea, ya que ha abierto expedientes para investigar posibles infracciones de las reglas comunitarias sobre competencia de los equipos deportivos que no se convirtieron en SAD y se han mantenido como clubes, de base asociativa, lo que les ha permitido percibir ciertas ayudas económicas de carácter público. (García, 2019)

Tras más de treinta años bajo este régimen, el 31 de diciembre de 2022 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte (la “Nueva Ley del Deporte”) que derogaba toda la Ley del Deporte de 1990.

En el apartado IX del preámbulo de la nueva Ley del Deporte, se trata la ineficacia que supuso la anterior legislación, pues fracasó en su intento de terminar con el alto endeudamiento de los clubes deportivos, pues tras convertirse en sociedades anónimas, los clubes han mantenido altos índices de deuda, dejando ver que se trataba de un problema endémico al que se está encontrando solución mediante otro tipo de medidas no relacionadas con la forma jurídica de los clubes. Por ello, se ha creído conveniente replantear el modelo y volver al modelo anterior a la Ley de 1990, dejando de obligar a los clubes deportivos profesionales a constituirse como Sociedades Anónimas Deportivas. Pese a esto último, todos los grandes equipos deportivos en este momento están constituidos como SAD (excepto los cuatro mencionados arriba), pero cualquier club que ascienda a una categoría profesional va a dejar de verse obligado a convertirse en una Sociedad Anónima Deportiva.

2. LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS Y SUS PECULIARIDADES NORMATIVAS.

El artículo 69 de la nueva Ley del Deporte (LD) define las Sociedades Anónimas Deportivas como una de las formas jurídicas mediante las cuales pueden organizarse jurídicamente las entidades deportivas que participen en competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. Para poder participar en estas competiciones deberán estar inscritas en el registro deportivo correspondiente. Van a estar regidas por el régimen general de las sociedades de capital con las salvedades que se contienen en la propia Ley del Deporte y en las leyes mercantiles que les sean de aplicación. (España, 2022).

Aparte de lo establecido en la Ley del Deporte, la normativa sobre SAD cuenta con un reglamento que desarrolla la ley, el Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. Este reglamento, pese a desarrollar la LD de 1990 sigue en vigor hasta que se aplique la Disposición Transitoria Cuarta de la Nueva Ley del Deporte, por la que se habilita al Gobierno a desarrollar la última reglamentariamente.

Las SAD deberán tener como objeto social el siguiente: “La participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica, siempre referidas a una única modalidad o especialidad deportiva.” (Art. 69.3 LD)

Según este objeto social, pese a que no se encuentra ningún ejemplo en el panorama societario actual, si un equipo quisiese participar en varias modalidades deportivas debería constituir diferentes sociedades, una para cada una de las modalidades deportivas. En caso de que se diese un supuesto así, parece que la estrategia idónea consistiría en la creación de un grupo empresarial con una empresa matriz que controle el capital de cada una de las SAD creadas para cada modalidad deportiva. No obstante, como ya hemos dicho, no existe ningún ejemplo en la actualidad, ya que las diferentes secciones de algunos clubes o bien no han llegado a integrarse en un mismo entramado societario o bien están dentro de los clubes que hicieron uso de la excepción de la Ley del Deporte de 1990 por la que no tenían que convertirse en SAD. (España, 2022)

Por ejemplo, en 2011 un equipo de balonmano utilizó los signos distintivos del Atlético de Madrid, basándose en un acuerdo de patrocinio, pero, antes de que este equipo

(que estaba registrado en la Federación de Balonmano como Club Deportivo Básico Balonmano Neptuno) pudiese ser integrado dentro del Club Atlético de Madrid SAD, las deudas que tenía con Hacienda dieron lugar a su bancarrota y a su desaparición dos años después de haber comenzado su patrocinio. (Club Balonmano Atlético de Madrid, 2024)

Para analizar el resto de las peculiaridades normativas y compararlas con las jurisdicciones de otros países, parece relevante realizar una diferenciación en torno a los diferentes *stakeholders* a los que protegen cada una de las diferencias con respecto a otros tipos de sociedades mercantiles. Por ello, creemos que los intereses más relevantes que se deben respetar por las SAD y a los que la normativa ha querido dar un especial tratamiento por estas sociedades mercantiles son los siguientes: los aficionados, la Sociedad y la competición.

2.1. Los Aficionados.

Los Aficionados son la base social de los equipos deportivos. Se refiere a todas aquellas personas que crean una relación de carácter sentimental con un equipo deportivo y que, por lo tanto, estarán especialmente interesados en cómo se desenvuelva su equipo en todos los ámbitos relevantes. Los aficionados son los que dan importancia al deporte y, por ello, si se quiere desde cualquier esfera que se mantenga este *status quo* se les va a tener que dar la relevancia que merecen.

2.1.1. Consejero independiente.

La gran medida que se ha tomado para defender los intereses de los aficionados es la obligación de incluir la figura del consejero independiente en las SAD, por lo que los intereses de los *fans* se verán representados en los Consejos de Administración de los equipos deportivos. Este consejero independiente velará especialmente por los intereses de los abonados y aficionados. Esto es una muestra de la particularidad de estas sociedades, que habrán de tener muy en cuenta a sus aficionados, que se vinculan a los equipos de una manera emocional, lo que les convierte en un activo de muy alto valor. Estos consejeros independientes son elegidos democráticamente y con las garantías establecidas en los estatutos.

La inclusión de este tipo de consejeros fue impulsada por la plataforma “Libertad Valencia C.F.” y con la aprobación por el Parlamento Europeo del “Informe Frankowski”, cuya finalidad es que los gobiernos tomen las medidas necesarias para crear un estatuto

del aficionado y para incluir a estos últimos en la gobernanza y la toma de decisiones de las entidades deportivas.

Es una muestra clarísima de la diferente influencia que tienen las SAD sobre sus *stakeholders*. La masa social que acompaña a los equipos deportivos hace que los últimos deban prestar especial atención a las medidas que toman y que estas puedan tener un efecto diferente al que tienen las de las sociedades de capital generales.

La Ley del Deporte española ha sido la primera de nuestro entorno en implementar una medida de estas características, aunque algunos autores (como Máñez y Hernández que citamos a continuación) destacan que se queda corta al no incluir en los clubes que no tienen la forma jurídica de SAD una figura que tenga cierto poder de decisión conforme a los deseos de los aficionados.

El consejero independiente se define de la misma forma que en la Ley de Sociedades de Capital y, aunque faltan por conocerse ciertas dudas que no han sido resueltas, tiene como principal forma de determinación de su independencia su forma de elección.

Este tipo de miembro del consejo de administración va a contar con exactamente las mismas competencias que el resto de miembros, con el mismo poder de voz y voto.

Existen dudas con respecto al régimen de responsabilidad de este tipo de consejeros, ya que tiene una función especial dentro del consejo. Esto es por su labor de velar por los intereses de los aficionados y los abonados. Como consecuencia, sus posiciones no siempre estarán alineadas con los intereses societarios, dando lugar a posibles conflictos de intereses o a dificultades en la aplicación de las normas de responsabilidad social. Por otro lado, deberá prestarse gran atención al deber de confidencialidad del consejero independiente, pues podría tratar información muy relevante que no deba ser compartida.

El método de elección de este tipo de consejeros, como ya hemos dicho, es en urna de forma democrática. Son elegibles para este cargo:

“a) Los abonados o socios minoritarios de la sociedad anónima deportiva o del club en que se integrará ésta, que tengan además una antigüedad como abonados de al menos 4 años en el día de dicha elección.

b) Los socios o accionistas que, sin ser abonados, tengan un número inferior a las acciones que permitan participar en la junta general de accionistas.” (Artículo 71.5 LD)

Además, deberán contar con un aval de un 1% del censo electoral, salvo para el caso de la asociación de aficionados con más socios, que podrá presentar un candidato sin que sea necesario que reúna este aval.

Tendrán derecho a voto los abonados/accionistas mayores de 16 años y las personas elegibles deberán tener más de 18 años.

Hace falta también para el efectivo desarrollo de esta figura el desarrollo reglamentario, además de la modificación de los estatutos de las SAD que garanticen las medidas democráticas y la descripción de sus funciones. (Máñez & Hernández, 2023)

Por otro lado, existen grandes diferencias entre lo que considera la Ley del Deporte como consejero independiente y lo que vemos en la LSC para las sociedades cotizadas. Por ejemplo, en el caso del consejero independiente de la LD, este no va a ser propuesto por una comisión de nombramientos, tal y como se prevé en el artículo 529 quidecies. 3 c) LSC; ni va a tener una posición o funciones concretas distintas a las que puedan tener otros consejeros, pues no es un consejero ejecutivo (art. 529 duodecies. 2 LSC). Además, en el artículo 529 quaterdecies LSC se establece que los consejeros independientes habrán de ser mayoría y van a ostentar la presidencia en la comisión de auditoría y, según el 529 quindicies LSC, también serán parte y ostentarán la presidencia en la comisión de nombramientos y retribuciones. (Gutiérrez Gilsanz, 2024)

Como ya hemos dicho, la creación de este tipo de consejeros demuestra la especialidad de las SAD en su desarrollo de la RSE y del Buen Gobierno, pues a partir de la Ley del Deporte del 2022 tendrán que necesariamente tener en consideración los intereses de los aficionados a la hora de tomar decisiones sobre la dirección de la SAD.

2.1.2. Falta de beneficios a los fundadores de la SAD.

En el Real Decreto 1251/1999 sobre Sociedades Anónimas Deportivas se establece una norma por la que no se va a permitir a los fundadores contar con ventajas sobre el resto de accionistas, salvo las menciones honoríficas que la SAD determine. Este puede considerarse un ejemplo más de que en los equipos deportivos los dirigentes no cobran tanta importancia como los aficionados, a quienes “pertenece sentimentalmente” el equipo. Se quiere evitar la estancia indefinida de los dirigentes en sus cargos, lo que

podría dar lugar a modelos de gobernanza déspotas frente a los que ni los aficionados ni otros accionistas puedan actuar. (España, 1999)

2.1.3. Comparación con otras jurisdicciones.

A continuación, vamos a analizar algunas de las medidas protectoras de los intereses de los aficionados en otras jurisdicciones. En España la defensa de los hinchas no cuenta con un desarrollo normativo al nivel de los países que veremos ahora.

Muy importante y diferente es el régimen de Alemania, pues su diferente mentalidad ha dado lugar a unos clubes muy responsables con sus *stakeholders*. Las instituciones gubernamentales han dado mucha relevancia al club deportivo tradicional por su función como nexo social. Tras la caída de la teleoperadora Kirch, que era la principal fuente de financiación del fútbol alemán, la Bundesliga (la liga de fútbol profesional alemana) tuvo que reinventarse y lo hizo sustentándose en cuatro pilares: los límites de la propiedad, la cultura del hincha, el equilibrio de los derechos de televisión y el impulso al fútbol formativo. Además, para mantener el arraigo de los clubes con su masa social, Alemania creó ciertas normas entre las que destaca la “regla del 50+1”, por la que ninguna empresa podrá poseer el control mayoritario de ningún club. Por otro lado, a diferencia de lo que ocurre en el resto de países, en Alemania no centran sus ingresos únicamente en los derechos televisivos. Desde los clubes se fomenta la importancia del hincha como soporte del sistema, tomando medidas tales como bajar el precio de las entradas o renovar los estadios, lo que les permitirá aumentar sus ingresos. Por todo lo anterior, vemos que la Responsabilidad Social de los clubes deportivos alemanes es intrínseca a su naturaleza, lo que ha hecho que no se insista en el desarrollo de la RSC por los mismos.

En Latinoamérica existe una relación muy pasional con el deporte. Por ello, las medidas de RSC que van a llevar a cabo se relacionan muy directamente con sus grupos de interés, sobre todo en el caso del fútbol, que en muchos casos cobra más valor que la política. Actualmente, en Argentina se está debatiendo la implantación del modelo de las Sociedades Anónimas Deportivas, lo que está dando lugar a grandes debates sobre su idoneidad en una sociedad en la que el fútbol se encuentra tan arraigado en la vida de la gente.

Por último, uno de los modelos más avanzado en cuanto a RSC y Buen Gobierno en el deporte es el de Inglaterra. Allí, el concepto de club está muy arraigado. Los clubes

ingleses fueron pioneros en desarrollar políticas de RSC, promoviendo la inclusión social y la regeneración de las comunidades con las que interactuaban. Por ello, cualquier club británico cuenta con un gran capital humano que lo permite sustentarse. En este país, las entidades deportivas van a poder constituirse libremente en diversos tipos societarios. Una característica particular de los clubes británicos es su doble objeto social: van a buscar igualmente el beneficio económico y el éxito deportivo.

Otra de las características de las SAD inglesas es la diferenciación entre dos tipos de accionistas: los inversores y los que anteponen el desempeño deportivo sobre el económico. Los últimos se organizan en las llamadas *Supporters Trusts*, que son asociaciones de aficionados y pequeños accionistas que reúnen sus participaciones para poder influir en la gestión de sus equipos.

Además de estas características, las instituciones gubernamentales británicas han creado muchas normas y recomendaciones en relación, sobre todo, con el Buen Gobierno en las entidades deportivas. En 2009 se publicó el Informe del *All Party Parliamentary Football Group*, que recopilaba algunas recomendaciones sobre gobernanza, entre las cuales algunas fueron incorporadas a los Reglamentos de la Federación Inglesa y de la Liga. Un ejemplo de estas medidas es la obligación de que los clubes publicasen informes de Buen Gobierno. En este informe se incluyó un “test de idoneidad de los directivos”, con el que se valoraba el interés a largo plazo del fútbol de los directivos, impidiendo así la entrada de personas únicamente interesadas en el aspecto económico en los consejo de administración de las SAD. Este test es comparable a las restricciones previstas en nuestra Ley del Deporte, pero, en el caso inglés, con un enfoque menos normativo y más protector del fútbol como parte importante de la sociedad. Además, los informes de Buen Gobierno buscaban crear un ambiente competitivo y no van a suponer ninguna sanción para las SAD en caso de incumplimiento. Este informe fue revolucionario a la hora de colocar en el centro a los aficionados, dando las siguientes recomendaciones: participación de los aficionados en el gobierno de los clubes, participación de los aficionados en las instituciones, precios de las entradas asequibles y accesos adaptados a personas con movilidad reducida. En el caso español, la participación de los aficionados en el gobierno de las SAD fue recientemente incluido con la Ley del Deporte de 2022 y la figura del consejero independiente. (González-Espejo García, 2009)

En 2011 se emitió el *Voluntary Code of Governance for the Sport and Recreation*, de carácter voluntario y que va a recopilar los principios de Buen Gobierno en el deporte,

como, por ejemplo, la integridad, la elaboración de un plan estratégico sobre la misión y la visión, además de medidas de control financiero. Por todo esto, consideramos que en el deporte inglés las prácticas de RSC y de Buen Gobierno están muy institucionalizadas. (López Martínez & Fernández Fernández, Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles., 2020)

Más reciente es el informe del Ministerio de Cultura, Media y Deporte del inglés, que en febrero de 2023 publicó con el título de *A Sustainable Future – Reforming Club Football Governance*. En este informe, se comprometen a desarrollar las regulaciones necesarias para promover las prácticas de Buen Gobierno en el fútbol inglés. Va a perseguir tres objetivos principales: la sostenibilidad financiera de los clubes, la estabilidad de la pirámide del fútbol y la protección de la herencia cultural del fútbol, que es la máxima preocupación de los aficionados. Para ello, se va a forzar a los clubes a demostrar buenas prácticas financieras, tener los recursos financieros adecuados para evitar reveses económicos y la protección de los activos clave de los clubes, como es el estadio. (Department for Culture, Media & Sport, 2023)

De las anteriores jurisdicciones, podemos sacar medidas que podrían mejorar el ordenamiento español en este ámbito y permitir mantener el crecimiento del deporte sin perder de vista a los aficionados locales que son la base de todos los equipos deportivos.

2.2. La Sociedad.

Con la Sociedad nos referimos a la comunidad social en la que el equipo deportivo desarrolla su actividad. Tiene diferentes perspectivas, por ejemplo, se refiere al municipio en el que se localizan las instalaciones del club, en el que razonablemente residirá la mayoría de su masa social y que podrá permitir al municipio crecer en caso de que el equipo se desenvuelva exitosamente en el ámbito deportivo. Forman parte de este grupo los vecinos residentes del municipio en el que radique el club, las Administraciones Públicas que realicen sus actividades en el mismo ámbito territorial, los empresarios que puedan relacionarse con las SAD...

2.2.1. Peculiaridades sobre el capital social.

Entre las particularidades de este tipo de sociedades de capital, es relevante la necesidad de aportar íntegramente el capital mínimo en el momento de la constitución de la sociedad. Además, esta aportación tendrá que ser dineraria.

Frente a esto, las sociedades anónimas generales tienen que desembolsar como mínimo una cuarta parte del capital social en el momento de la constitución. Además, las aportaciones podrán ser no dinerarias, contando de esta forma con un régimen de constitución más laxo que el previsto para las sociedades anónimas deportivas. Uno de los motivos que podría motivar esta medida es la necesidad de mantener como activo las instalaciones deportivas en las que las SAD ejercen su actividad. El alto valor monetario de estos activos y la imposibilidad de mantener la viabilidad de la empresa sin ellos hacen que no estén previstos como una forma de aportación no dineraria en el momento de constitución de la sociedad. (España, 2022)

En relación al capital social, el artículo 3 del RDSAD establece cómo ha de calcularse el capital mínimo de la sociedad, que va a tener en cuenta los gastos que realicen y otras medidas económicas que garanticen un capital social suficiente para hacer frente a posibles dificultades económicas. Esto tiene su origen en el modo en que fueron creadas las SAD, en el contexto de grandes deudas de los clubes deportivos.

El cierre del ejercicio social se realizará conforme al calendario de la liga profesional en la que participen. (España, 1999)

2.2.2. Configuración del Consejo de Administración.

La LD contempla una serie de restricciones para formar parte del órgano de administración a las personas que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones:

1. Que en ellas concorra alguna de las prohibiciones de la legislación mercantil,
2. Que hayan sido sancionadas por una infracción muy grave en materia deportiva en los últimos 5 años,
3. Que estén al servicio de una Administración Pública o entidad participada por la Administración y tengan alguna relación con las sociedades de capital deportivas y,
4. Que hayan tenido la condición de alto cargo de la Administración General del Estado o entidades del sector público.

Tampoco podrán los miembros del consejo de administración tener ningún cargo ni ninguna participación (aunque sea por persona vinculada) en otra entidad deportiva que participe en la misma competición o en la misma modalidad o especialidad deportiva.

La gran influencia económica que tiene el deporte en nuestra sociedad hace que existan este tipo de medidas de gobernanza para asegurar la integridad de las SAD y evitar que sociedades con una influencia tan grande en la sociedad y con una capacidad económica tan elevada sean gobernadas por personas con altas responsabilidades en la Administración Pública o que hayan cometido graves infracciones en materia deportiva. La gobernanza de las SAD está muy influenciada por la RSC y el Buen Gobierno por el ámbito tan especial del que forman parte. (España, 2022)

2.2.3. Enajenación de instalaciones deportivas.

Otro aspecto en el que encontramos diferencias entre las SAD y las sociedades de capital generales es el de la enajenación de instalaciones. En el apartado primero del artículo 73 de la LD, se establece para el caso de enajenación de instalaciones deportivas un derecho de tanteo y retracto a favor del Ayuntamiento de la localidad donde estén ubicadas estas instalaciones. Además, en caso de no ejercitarlo la entidad local, subsidiariamente tendrían este derecho la Comunidad Autónoma que corresponda y, si esta no lo ejecutara, podría, por último, ejercitarlo el Consejo Superior de Deportes.

La vinculación de los equipos deportivos a los distintos ámbitos territoriales en los que se ubican los hace tener una relación muy singular con ellos. Esto afecta de una manera muy importante a la forma en que deben entender la Responsabilidad Social, pues su actividad cobra una gran importancia en los territorios en los que se ubican. Por ello, se deben fomentar las estrategias de RSC que mejoren la localidad y generen un sentimiento de permanencia al equipo y una sensación de gratitud y de vinculación con el mismo. (España, 2022)

2.2.4. Posibilidad de cotizar en el Mercado de valores.

En el RDSAD se permitió a las SAD solicitar su cotización en un mercado bursátil. Para ser listadas en este tipo de mercados, las SAD deben cumplir con la normativa del mercado de valores, lo que ha paralizado esta situación completamente. Esta disposición fue publicada nueve años después de la entrada en vigor de la Ley del Deporte de 1990, por la que los clubes deportivos profesionales tenían que convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas, para evitar que intentasen acudir a los mercados bursátiles sin tener las cuentas debidamente saneadas ni la sociedad indebidamente organizada. Algunas SAD intentaron acceder a la bolsa, como son el Club Atlético de Madrid SAD, el RCD Espanyol SAD, el Valencia C.F. SAD y el Real Valladolid C.F. SAD. No obstante,

ninguno de los solicitantes fue admitido por la falta de cumplimiento de algunos de los requisitos de idoneidad y de transparencia exigidos por la regulación bursátil. Por otro lado, la conversión en SAD es necesaria para poder optar a entrar en el mercado de valores, por lo que los clubes que se acogieron a la excepción de convertirse en SAD y los que, a partir de la nueva LD, decidan no convertirse en SAD no serán sujetos de esta disposición. (Rijo Muñoz, 2018)

2.2.5. Comparación con otras jurisdicciones.

En primer lugar, en Italia se regularon por primera vez las sociedades anónimas deportivas en 1981 y, ya en ese momento, se obligó a estas sociedades a centrar un mínimo del 10% de su actividad empresarial a las actividades formativas, lo que es claramente una medida de Responsabilidad Social. En el resto de aspectos, siguen un modelo muy similar al español, con la salvedad de que algunas SAD han llegado a cotizar en bolsa (algo que en España aún no se ha conseguido, pese a los múltiples intentos), por lo que van a tener que prestar especial atención a las normas de Buen Gobierno y transparencia.

En Francia, se crearon las sociedades anónimas deportivas en 1984 y han sufrido una gran mercantilización que ha dado lugar a la entrada de mucho capital extranjero en equipos como el Mónaco, Niza o el Paris Saint-Germain; que han dado lugar a un creciente desarraigo de los equipos con sus aficionados y con las ciudades en las que se desarrollan. La Responsabilidad Social la han implementado durante muchos años sin darle visibilidad como tal y, en los últimos años, se ha popularizado la creación de fundaciones para realizar las acciones sociales. En este caso, una excesiva mercantilización ha dado lugar a un gran desarraigo por parte de algunos aficionados. Por ello, se tendrá que tener este fenómeno en cuenta a la hora de promulgar nuevas medidas en España para evitar que eso suceda porque acabaría afectando al crecimiento del deporte y a la pérdida de interés por parte de los aficionados.

2.3. La Competición.

La Competición nos referimos a la protección del interés de mantener la sana competencia en las pruebas deportivas. Esto va a permitir fomentar los valores de justicia, equidad, trabajo, constancia, respeto hacia los compañeros y rivales... que se quieren promulgar con el deporte. Es un interés muy importante en la actualidad por el papel moral que se le ha otorgado al deporte en nuestra sociedad. También es clave para permitir el crecimiento

del deporte económicamente, pues la competición real es lo que acaba atrayendo a los aficionados que permiten manejar las cifras que se mueven alrededor de este ámbito.

Algunas de las peculiaridades de las SAD son comunes a todas las entidades que participan en competiciones deportivas y se aplican indistintamente de la forma jurídica en que estén constituidas.

De entre estas, la primera de las características que hay que destacar es la prohibición de mantener más de un equipo en una misma categoría de una competición. En el caso de tener varias secciones deportivas (entendidas éstas como cada una de las divisiones organizativas que desarrolla una práctica deportiva federada en alguna modalidad o especialidad deportiva concreta. Se definen por modalidad/especialidad y por sexo), las SAD van a tener que llevar una contabilidad diferenciada de cada sección, aunque posteriormente se fusionen en las cuentas anuales de la sociedad. Pese a esto último, al realizar la memoria se deberá especificar el importe neto de la cifra de negocios de cada una de las secciones deportivas de la SAD. También deberán remitir periódicamente al Consejo Superior de Deportes (CSD) y al organizador de la competición correspondiente un informe de auditoría con las cuentas anuales y el informe de gestión, además del resto de la información contable y patrimonial que puedan requerir las propias competiciones. Sin cumplir con este requisito, las cuentas anuales no podrán ser depositadas en el Registro Mercantil. Esta obligación no existe para las sociedades de capital tradicionales, que podrán realizar una contabilidad unificada para las diferentes unidades de negocio que compongan la sociedad.

Tal y como se determina en la definición de las SAD, todas las que participen en una competición profesional deberán inscribirse en el Registro Estatal de Entidades Deportivas, además de afiliarse a la federación deportiva española que corresponda y a la liga profesional en la que participen.

Una singularidad común de las SAD es la obligación de estas de poner a disposición de las federaciones deportivas a los miembros de su plantilla para formar parte de las selecciones nacionales. En ningún caso se puede imaginar una norma mercantil que obligue a ceder activos de una sociedad a ningún otro ente, por lo que se trata de una especialidad del objeto social de las SAD que la distingue de una sociedad de capital tradicional.

En relación con la adquisición de participaciones en las entidades deportivas, todos los casos en los que una sola persona física o jurídica adquiriera una participación significativa de la SAD, esta última deberá comunicárselo al CSD y, en caso de que la participación total de esa persona física o jurídica supere el 25% de las acciones de la SAD, el CSD tendrá que aprobar previamente esa adquisición. Este tipo de limitaciones también las podemos encontrar en el resto de sociedades mercantiles, pero van a tener que comunicar los cambios de titularidad a otras instituciones (por ejemplo, la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia).

La última de las especialidades de las entidades deportivas que afectan a las SAD es la restricción de adquirir participaciones en otras entidades deportivas que sean parte de la misma competición o, si esta fuese diferente, pertenezcan ambas a la misma modalidad o especialidad deportiva. Estas restricciones tienen como objetivo evitar la alteración de la competición mediante la influencia de una sola persona en varios equipos, viéndose claramente beneficiado alguno de ellos. Esta limitación tiene impacto en una de las particularidades de las Sociedades Anónimas Deportivas y es que obligatoriamente sus acciones tienen que ser nominativas. Todo su capital estará representado por acciones cuyo titular esté identificando, llevando un libro registro de socios, que deberán permitir examinar al CSD en caso de que este lo solicite. En el supuesto de que se produjesen adquisiciones que vulneren las limitaciones anteriores, dichas adquisiciones serán nulas de pleno derecho.

Esta limitación es claramente una medida que afecta al desarrollo de la RSC y del Buen Gobierno en las SAD, pues violarían los estándares éticos de las competiciones deportivas en caso de amaños de partidos u otros tipos de conductas que se pretenden evitar obligando a que las acciones sean nominativas. También vemos el diferente propósito de esta medida al compararla con el artículo 497 de la Ley de Sociedades de Capital, que habla sobre el derecho de la sociedad a conocer la identidad de los accionistas, pero este derecho existe con el motivo de poder contactar con los accionistas y no por posibles conflictos de intereses dentro de los mercados de actuación de las sociedades. (España, 2022)

En conclusión, existen múltiples formas de regular las sociedades deportivas y todas ellas incluyen en cierta medida aspectos importantes de RSC y de Buen Gobierno corporativo. Por lo tanto, vemos aquí el panorama normativo español y las fuentes de inspiración de las que debería nutrirse nuestro país para seguir desarrollando una

normativa que fomente la participación de los aficionados, la promoción de las actividades relacionadas con las comunidades de su entorno y el respeto por la competición para que, de esta forma, crezca el negocio del deporte de una manera sostenible y con perspectivas de futuro consiguiendo la satisfacción de sus *stakeholders* que van a ser su base.

IV. CONCLUSIONES

Como hemos podido comprobar a lo largo de este trabajo, nos encontramos ante una materia muy novedosa que, además, encuentra ciertas complicaciones en su aplicación por tener como objetivo el ámbito privado. Actualmente, las empresas, con una visión a largo plazo, empiezan a ser conscientes de la relevancia que han adquirido la RSC y el Buen Gobierno y las expectativas de la sociedad con respecto a ellos. Una prueba de ello es que la gran mayoría de las empresas que operan en cualquier espectro negocial vienen publicando, junto a los resultados económicos, sus respectivos informes anuales de sostenibilidad, en los que plasman todas las contribuciones que llevan a cabo para con sus grupos de interés.

Ello ha supuesto un cambio de mentalidad en las prácticas empresariales, puesto que, sin perder de vista su auténtica misión, la maximización del beneficio y la optimización de los recursos, ha unido a la misma otras, tales como la aportación de valor a todos los grupos de interés que, en última instancia, supone una ventaja competitiva para la empresa socialmente responsable, tal y como podemos ver en el ámbito de la moda con la empresa Ecoalf, por ejemplo, de ropa sostenible, que han conseguido crear una imagen de marca que en muchos casos supone una gran ventaja sobre sus competidores y se están consiguiendo hacer un hueco en el mercado.

La medición de la Responsabilidad Social viene a demostrar que una organización que se convierte en socialmente responsable encuentra una filosofía de gestión que asegura su supervivencia a medio y largo plazo, de modo que, a través de la integración de consideraciones sociales y medioambientales en la actividad de la empresa, se alcanzan réditos económicos y se obtienen ventajas competitivas.

Invertir en la articulación de estrategias que promuevan la sostenibilidad y el compromiso social permite, además de regenerar la imagen corporativa de las organizaciones, mejorar la competitividad de las mismas, quienes, a través de unas prácticas más responsables verán cómo son capaces de desarrollar su actividad de una manera más eficiente.

La triple vertiente tradicional de la Responsabilidad Social incluye también los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo. Y aquí se incluye la redacción de Códigos de Buen Gobierno, que incluyen reglas para que, también en la administración y gestión empresarial, se cumplan los cánones establecidos por las políticas de

Responsabilidad Social. Las nuevas necesidades inducirán a un incremento del alcance del diálogo y actuación de las organizaciones con sus grupos de interés directivos que, a su vez, deberán tener en cuenta a los demás, en aras a tejer una red que desarrolle la Responsabilidad Social.

En definitiva, nos encontramos ante un cambio de paradigma en el que todos los agentes sociales y la ciudadanía juegan su propio papel para lograr el progreso económico, social y ambiental. Y en ese nuevo escenario, la Responsabilidad Social Corporativa, basada en el cumplimiento de la ley, la transparencia, el comportamiento ético, el diálogo, el compromiso y las alianzas, será el modelo de gestión que induzca a la esperanza con el éxito empresarial.

En esta línea, las organizaciones de todo tipo que se desenvuelven en el mundo del deporte no pueden resultar ajenas a esta nueva realidad, máxime cuando dicho ámbito, debido a los valores que representa, se muestra como idóneo para la implementación de estas políticas.

En España, se han desarrollado algunas normas en relación con el deporte, pero prácticamente no existe ningún desarrollo normativo en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa y el Buen Gobierno en las Sociedades Anónimas Deportivas. No obstante, los legisladores están comenzando a ver la importancia de estas materias en el ámbito deportivo, pues en la Ley del Deporte del 2022, dentro del apartado sobre las federaciones deportivas y las ligas profesionales, se han incluido algunas disposiciones sobre la gobernanza de estas instituciones. En estas disposiciones se crean ciertas obligaciones con respecto a las medidas que deberán tomar para cumplir con los estándares que se han creado sobre las buenas prácticas de gobernanza de las instituciones deportivas. Por ejemplo, se obliga en el artículo 60 a la adopción de un Código de Buen Gobierno, que tendrá que ser aprobado por el Consejo Superior de Deportes y que tiene que incluir algunas previsiones especiales para el buen gobierno de estos organismos.

En resumen, pese a que se están comenzando a ver las peculiaridades de la Responsabilidad Social Corporativa y del Buen Gobierno en las entidades dedicadas al deporte, todavía estamos en un momento muy inicial de su plasmación normativa, pendientes aún de su desarrollo reglamentario.

Es por ello por lo que habrá que estar a la normativa existente en los países de nuestro entorno, que en muchos casos están más avanzadas que nuestra propia legislación.

Desde aquí, queremos proponer algunos posibles desarrollos normativos que podrían ayudar a mejorar la RSC y el Buen Gobierno en el mundo del deporte, respetando y fomentando la participación de sus *stakeholders*.

En primer lugar, para garantizar la importancia de los aficionados, algunas de las normas existentes en Alemania o Reino Unido deberían servir de inspiración a nuestros legisladores que, si bien van en buen camino tras la incorporación de la figura del consejero independiente en las SAD, aún debería dar más importancia a los aficionados. Esto es porque la única manera de conseguir un crecimiento sostenible en el mundo del deporte es fomentando la participación de la afición local y no tanto promoviendo la mercantilización ni la internacionalización. Ejemplo de lo que hay que evitar, como comentábamos, es el caso de Francia, que permitió una excesiva mercantilización que ha dado lugar a una importante disminución de valor de su liga de fútbol, pese a haber incorporado grandes inversores a sus equipos más relevantes. Esto es por la falta de competitividad y de seguimiento real en los que este tipo de políticas deriva por la pérdida del aficionado local que es el que genera ingresos constantes.

Como consecuencia de lo anterior, deberían incorporarse en las SAD un tipo de accionista formado por socios del equipo, que se guíe por los objetivos deportivos y deje a un lado los económicos. Una forma de poder realizarlo en el momento actual sería mediante la obligación a las SAD de realizar una ampliación de capital (que represente en torno a un 25% del total del capital social) en la que se repartan las acciones entre los socios adscritos al equipo. De esta manera, se conseguiría incorporar al aficionado a la toma de decisiones reales, tal y como sucede en otros países.

Por otro lado, otra medida, basada en el modelo inglés, es la de incorporar un “test de idoneidad” de los directivos o la creación de un órgano que cree un balance de intereses e impida la búsqueda de solo los beneficios económicos desde la gestión de una SAD. Considero que esta medida sería muy eficaz para evitar casos muy recientes como los ocurridos en equipos como el Málaga C.F. o el Valencia C.F., que pasaron en pocos años de participar en competiciones europeas a descender varias categorías en el primer caso o a pelear por mantenerse en primera división en el segundo, causados por la gestión de directivos que únicamente buscaban su propio beneficio económico, dejando sin importancia la creación de un proyecto deportivo que permitiese el crecimiento del equipo.

Por último, una medida que podría implementarse de cara a promocionar las medidas de RSC y de Buen Gobierno Corporativo en los equipos profesionales se deberían incorporar, como requisito para la participación en las competiciones de primer nivel, certificaciones de RSC y Buen Gobierno de las SAD, al estilo de las certificaciones de ISO o AENOR, que garanticen el cumplimiento de ciertas medidas promocionando la participación de los aficionados y, con ello, cohesionando el entorno humano (municipios, Comunidades Autónomas y otros) y económico en la forma más productiva para sus objetivos.

Para terminar, nos encontramos, en España, en un momento de excesiva mercantilización del deporte que pretende un crecimiento a corto plazo, pero que, en mi opinión, por la pérdida de las aficiones de los pequeños equipos, realmente no va a suponer tal crecimiento salvo para dos o tres grandes equipos. Por ello, buscando también el crecimiento económico del deporte español, el fomento de las medidas de RSC y de Buen Gobierno, dando importancia a los principales *stakeholders*, permitiría el crecimiento del deporte en general, creando afición para los equipos más pequeños que, mediante los ingresos que obtengan de sus aficionados, podrán crecer deportiva y económicamente, suponiendo, en consecuencia, el crecimiento del deporte español en general.

V. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (22 de marzo de 2024). *Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC)*. Versión 2.0. Obtenido de <https://www.aenor.com/certificacion/compliance-y-buen-gobierno/indice-buen-gobierno>
- Barrado, P. (4 de abril de 2024). *Buen gobierno, transparencia y sostenibilidad: claves del éxito del fútbol profesional español*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/branded-content/noticias/12748994/04/24/buen-gobierno-transparencia-y-sostenibilidad-claves-del-exito-del-futbol-profesional-espanol.html>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.
- Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.
- Club Balonmano Atlético de Madrid*. (3 de abril de 2024). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Club_Balonmano_Atl%C3%A9tico_de_Madrid
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Department for Culture, Media & Sport. (2023). *A Sustainable Future - Reforming Club Football Governance*.
- Embid Irujo, J., & Del Val Talens, P. (2016). *La responsabilidad social corporativa y el Derecho de sociedades de capital: entre la regulación legislativa y el soft law*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
- España. (17 de octubre de 1990). Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. *BOE* núm. 249.
- España. (17 de julio de 1999). Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. *BOE* núm. 170.
- España. (29 de diciembre de 2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de

- Capital y la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas en materia de información no financiera y diversidad. *BOE n° 314*.
- España. (31 de diciembre de 2022). Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. *BOE núm. 314*.
- Fernández Vilorio, A. (2021). *Las Sociedades Anónimas Deportivas para una gobernanza corporativa responsable del fútbol español*. León.
- García Caba, M. (2017). Apuntes doctrinales. El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea: situación actual y perspectivas de futuro. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento núm. 55/2017*.
- García Caba, M. (2022). La implantación del buen gobierno en el deporte y la labor del Consejo de Europa. Análisis y consecuencias para el movimiento deportivo. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento núm. 77/2022*.
- García, C. (2019). Sociedades Anónimas Deportivas como modelo de gestión de clubes: viabilidad en Argentina y las experiencias en Derecho Comparado. *Revista de Justicia y Derecho versión 2, número 1*.
- González-Espejo García, P. (2009). El informe sobre el fútbol inglés y su gobierno: algunas reflexiones y lecciones para nuestro fútbol. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento núm. 27*.
- Gutiérrez Gilsanz, A. (25 de Mayo de 2024). El erróneamente llamado consejero independiente de las Sociedades Anónimas Deportivas. *Almacén de Derecho*. Recuperado el 5 de Junio de 2024, de <https://almacenederecho.org/el-erroneamente-llamado-consejero-independiente-de-las-sociedades-anonimas-deportivas>
- International Organization for Standardization. (2024, marzo 22). *International Organization for Standardization*. Retrieved from <https://www.iso.org/home.html>
- Lagardera Otero, F. (1995-1996). Notas para una Historia Social del Deporte en España. *Historia de la Educación: revista interuniversitaria n° 14-15*, 151-172.
- López Martínez, R., & Fernández Fernández, J. (2015). Responsabilidad social corporativa y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review núm. 46*, 38-53.

- López Martínez, R., & Fernández Fernández, J. (2020). *Fútbol Responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles*. Madrid: Editorial Reus.
- Máñez, M., & Hernández, I. (15 de noviembre de 2023). *La afición futbolística sentada en el consejo. La figura del consejero independiente*. Obtenido de Cuatrecasas: <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/deporte/art/consejero-independiente-ley-del-deporte>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (1 de junio de 2023). *Estrategia Española de Economía Social 2023-2027. BOE n° 130*. España.
- Olabe Sánchez, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *aDResearchEsic N°6 vol. 6*, 144-157.
- Organización de las Naciones Unidas. (2011). *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos*. Nueva York y Ginebra.
- Pérez Triviño, J. (2022). La (débil) gobernanza del deporte en el Proyecto de Ley del Deporte de 2022. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento núm. 75/2022*.
- Rijo Muñoz, J. (2018). *¿Por qué las Sociedades Anónimas Deportivas españolas no cotizan en el mercado de valores?* La Laguna.
- S&P Dow Jones Indices. (2024, marzo 21). *S&P Dow Jones Indices*. Retrieved from Sustainability World Index: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>
- Tacon, R., & Walters, G. (2010). Corporate Social Responsibility in Sport: Stakeholders Management in UK football industry. *Journal of Management & Organization* 16(4), 566-586.
- Xu, J. (2023). *Análisis del desempeño e integración de los criterios ESG en el sector bancario español*. Valladolid: Universidad de Valladolid.